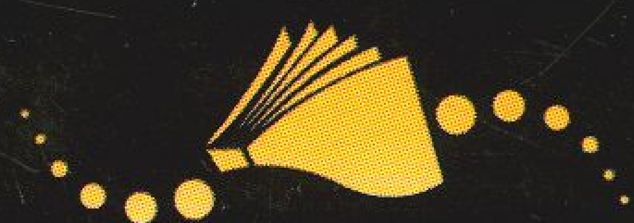
إدارة الأزمات

مدخل متكامل

الدكتور
يوسف أحمد أبو فارة
عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين




إثراء للنشر و التوزيع
ITHRAA Publishing and Distribution
الأردن

الطبعة الأولى
2009


مكتبة الجامعة
UNVERSTY BOOK SHOP
الشارقة

إدارة الأزمات

مدخل متكامل

الدكتور

يوسف أحمد أبو فارة

عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

2009



اثراء للنشر و التوزيع

ITHRAA Publishing and Distribution

UB GROUP احدى شركات



مكتبة الجامعة

UNVERSTY BOOK SHOP

UB GROUP احدى شركات

رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر : 2008/5/1390

كتاب: إدارة الأزمات

تأليف: الدكتور يوسف أبو فارة

الطبعة الأولى

2009



إثراء للنشر و التوزيع
ITHRAA Publishing and Distribution
احدى شركات UB GROUP

Tel. : 00962 6 5164069
: 00962 6 5164068
Fax : 00962 6 5164059
دوار المدينة الرياضية - عـمارة العمري - ط4
ص.ب : 870 الرمز البريدي 11910 عمان - الأردن
www.ithraajo.com

إهداء

إلى الأستاذ الدكتور يونس عمرو

رئيس جامعة القدس المفتوحة

تقديرا لجهوده المتميزة في دعم

البحث العلمي

فهرس المحتويات

الفصل الثاني
نشأة حقل إدارة الأزمات

الفصل التاسع 269
الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات

مقدمة

إن حقل إدارة الأزمات هو من الحقول الإدارية الحديثة، وقد نمت وترعرعت أسس هذا الحقل ومفاهيمه ومحاوره وجوانبه المتعددة بصورة لافتة وبارزة خلال السنوات الأخيرة، وقد يكون سبب هذا التنامي السريع لهذا الحقل كثرة الأزمات وطبيعة هذه الأزمات التي تعصف وتواجه المنظمات (على اختلاف أنواعها: خاصة وعامة وحكومية وشبه حكومية ودولية... الخ).

وعلى الرغم من حجم النمو والتنامي والتطور الذي شهده حقل إدارة الأزمات، غير أن هذا الحقل لم يكتمل بعد، وهو في حركة مستمرة من التطور، وهو يبحث دائماً عن الجديد الذي يتعلق بالأزمات ذات الطبيعة المستجدة والتي لا تنتهي، ولا يزال الباحثون في هذا الحقل يبحثون بصورة مستمرة عن الأسس والأساليب والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والتكتيكات التي تجعل من حقل إدارة الأزمات علماً وفناً قادراً على مواجهة الأزمات بأشكالها المتعددة وأنواعها المختلفة ومجالاتها المتباينة في ظل عالم سريع التطور والتغير، وبما يجعل أيضاً هذا الحقل قادرا على الخروج من الأزمات بنجاح وتحقيق البقاء والديمومة للمنظمات بدلاً من الانكسار والهزيمة أمام أعراض الأزمات ونتائجها.

وقد أصبح معروفا في عالم الأعمال أن الثابت الوحيد هو التغيير Change، وتجري مواكبة عالم الأعمال ضمن افتراض أساسي يقوم على التغيرات المستمرة والتحديات والتهديدات المستمرة. والحقيقة أن هذه التغيرات والتحديات تؤدي في كثير من الأحيان إلى أزمات، وهذه الأزمات لا يمكن تجنبها Inevitable وفي بعض الأحيان تحدث دون إشعار مسبق ودون أي تحذيرات، فالأزمة في الأغلب هي موقف لا تجري مراعاته بصورة كافية وصحيحة ويكون ذا آثار مدمرة على المنظمة. وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أن كثيرا من المنظمات تعيد وترجع ما تعانيه من أزمات إلى الأحداث والظروف غير المتطورة وغير

المتوقعة، غير أن ظاهرة إلقاء اللوم على الأحداث والظروف غير المتطورة وغير المتوقعة ينبغي أن تتوقف، وعلى الإدارة أن تتحمل مسؤولياتها في إدارة الأزمة بصورة ناجحة، وان تواكب وتمارس عملية التخطيط من أجل تجنب عواقب الأزمة، ولا يجوز ان تقتصر جهودها على توقع ما سوف يحدث لباقي أجزاء المنظمة من أزمات محتملة انعكاسا لهذه الأزمة.

إن بعض الإدارات تهمل التخطيط الموقفي Contingency Planning وتفترض أن جهودها الإدارية ستجعلها في معزل عن التعرض للأزمات، لكن هذا التفكير هو تفكير إداري غير سليم، وهذه الإدارات تغمض العين عن الحقيقة، إذ أن كل منظمة تريد أن تحقق البقاء في بيئة الأعمال غير المستقرة يجب أن تدرك أهمية التخطيط الموقفي.

إن الأزمات تلوح غالبا في أفق المنظمة، وتتمكن المنظمات الناجحة من خلال التخطيط الفاعل من تجنب أغلب الأزمات، لكن بعض الأحداث والظروف غير المتوقعة والتي لا تخطط لها المنظمة بصورة فاعلة قد توقع الضرر الكبير حتى بأكبر المنظمات.

ان ملاحظة واستكشاف الأحداث والظروف غير المنظورة Unforeseeable هي واجب أساسي من واجبات المديرين، إذ أن حقل إدارة الأزمات يتعلق بتخيّل وتصور الأسوأ، وتطوير الخطط الموقفية، ولا يجوز أن تشعر الادارة بالسعادة والنجاح إذا كانت أمور الأعمال تسير بصورة جيدة دون عوائق، إذ أن هذا الحال ليس بالضرورة أن يدوم طويلا، ومن هنا فإن على الادارة أن تتوقع الأزمات والكوارث التي قد تواجهها، وان تفكر في كيفية التعامل معها، وان تثير كل التساؤلات ذات العلاقة بذلك وتضع لها حلولا ناجحة من خلال الخطط الموقفية. وقد تكون المنظمة محظوظة إذا كانت تمتلك الأدوات والأساليب والموارد التي تمكّنها من القيام بعمليات التخطيط الموقفي في ظلّ جريان الأعمال بصورة سلسة لا لبس ولا إشكالات فيها. وفي كثير من الأحيان فإن المنظمة ترى نفسها في مواجهة أزمات مزدوجة أو عدة أزمات، وقد تنجح المنظمة في معالجة واحدة منها أو أكثر، بينما تظلّ الأخرى على قائمة الأزمات محتملة الوقوع، ويمكن القول أنه إذا كانت الإدارة يقظة Vigilant فإنه يكون لأعمالها الفرصة والحظ

للنجاح والنمو. إن الرضى الذاتي Complacency عن أوضاع المنظمة (عدم السعي الدائم إلى تحديث وتطوير الخطط واستخدام التطوير الموقفي) يعني الموت Death لهذه المنظمة، أو على الأقل هو الكفاح المستمر لإبقاء الرأس فوق الماء.

من جانب أخر، فإن الأزمة هي تحدٍ كبير يساعد ويعمل على توجيه الإدارة نحو استخدام الحكمة واستخدام الموارد واستخدام الشجاعة اللازمة من المديرين، وتعتمد نتائج وآثار أية أزمة على أسلوب المعالجة الذي يجري استخدامه في التعاطي مع هذه الأزمة، فهناك أزمات يجري التعامل والتعاطي معها بصورة جيدة Well، وهناك أزمات تستخدم معها أساليب ضعيفة Poor.

ويعدّ التخطيط جوهر وقلب إدارة الأزمات، وجميع نماذج إدارة الأزمات تولي عملية التخطيط أهمية كبيرة وتؤكد على أهمية تطوير خطط لإدارة الأزمات. وينبغي أن تتضمن صياغة خطط إدارة الأزمات تحليل بيئة الأعمال الداخلية وتحليل بيئة الأعمال الخارجية، وتخطيط الاستجابة الى الصراعات المحتملة، وتهدف هذه الخطط إلى تحديد النقاط الجوهرية التي من المتوقع أن يكون لها تأثيرات على عمليات المنظمة، ومن خلال تحقيق هذا الهدف، فإن المنظمة ستكون ذات وضع أفضل لمنع الأزمات (هذا في حالة الأزمات التي يمكن تجنبها)، أما في حالة الأزمات التي لا يمكن تجنبها فإن الإدارة لن تكون أسيرة للأزمة، وستكون أكثر استعدادا وقدرة للتعامل والتعاطي مع الموقف، وعند ظهور بوادر أية أزمة فان من واجب مديري الأزمات Crises Managers أن يتخذوا كل التدابير التي تكفل إدارة الأزمة بكفاءة كبيرة وفاعلية عالية.

وإذا ترك المديرون الأزمة لتديرهم وتتحكم فيهم، فان هؤلاء المديرين لن يكونوا قادرين على التأثير في المخرجات والنتائج أو التحكم فيها، وعند التفكير في الأزمة، فإن التفكير يتصل بمشكلات كبيرة ترتبط بهذه الأزمة، وعلى سبيل المثال فان الروتين المعتاد يتغير وينتهي في ظل الأزمة، وتجري صناعة القرارات في ظل بيانات ومعلومات غير كافية، وتحت ضغوط نفسية وعصبية عالية. وتجدر الإشارة إلى أن أحد الأخطاء الكبيرة (المتعلقة بالأزمات) أن يتم التفكير في الأزمة بالاتجاه السلبي فقط، إذ أن هناك جوانب ايجابية في الأحداث الحرجة، وهذا أمر مهم ينبغي إدراكه والتعاطي معه. وعلى الرغم من

أنه ينجم عن الأزمة بعض الجوانب الإيجابية للمنظمة، غير أن الغرض الأساسي لعمليات التخطيط لإدارة الأزمة هو تجنب الوقوع في مواقف الأزمات. من جانب أخر، تساعد الأزمة على تبني تغييرات إجرائية جديدة، وتعديل الأوامر التي صدرت في أوقات سابقة.

ولضمان بناء منظومة متكاملة للتعاطي مع الأزمات وإدارتها فإنه لا بدّ من إيلاء الاهتمام الكافي بالكوادر والأشخاص الذين يتعاملون مع الأزمة ويديرونها. وقد تمنح المنظمة الكوادر والأشخاص الذين ينجحون في حلّ الأزمة وإدارتها شهادات تقدير وشكر ومكافآت مادية وترقيات، وتسعى المنظمة إلى الاستفادة من خبراتهم وقدراتهم لتطوير برامج وإجراءات جديدة لمنع إمكانية حصول الأزمة مستقبلا.

إن مهمة إدارة الأزمات والتعامل معها هي من المهام ذات الصعوبة الكبيرة، ويتطلب التعامل بنجاح مع الأزمات توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسة التي تمكّن إدارة المنظمة من التعامل مع أية أزمة بدرجة عالية من الفاعلية، كما أن التعامل مع أية أزمة يجب أن يكون معتمداً على منهج علمي وعملي قائم على الرشد والخبرة والمعرفة، بحيث يؤدي إلى معالجتها بكفاءة وفاعلية، وعدم تفاقم هذه الأزمة وانتشارها وتغلغلها في مرافق المنظمة وعدم إلحاق الضرر والأذى بالمنظمة وأصحاب المصالح.

ولإعطاء صورة متكاملة عن هذا الحقل الحيوي (حقل إدارة الأزمات) فقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى مجموعة فصول تبني لدى القارئ معرفة متراكمة متكاملة عن هذا الحقل.

والله ولي التوفيق

الدكتور يوسف أحمد أبوفارة

عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

جامعة القدس المفتوحة

فلسطين

الفصل الأول

مدخل إلى الأزمات

الفصل الأول
مدخل إلى الأزمات

مقدمة:

يجري في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم الأزمة (المفهوم اللغوي والمفهوم الاصطلاحي والإجرائي)، مع التأكيد على أن هناك مفاهيم كثيرة ومتعددة للأزمة يطرحها الباحثون والكتّاب في الأدب النظري لإدارة الأزمات، كما يجري في هذا الفصل تناول المفهوم النفسي للأزمة، والعناصر الأساسية للأزمة، ويجري أيضا تسليط الضوء على مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار إنذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة ما، ويتناول هذا الفصل مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة.

إن الأزمات تتباين من حيث درجة قوّتها وشدّتها وخطورتها، ويجري في هذا الفصل التعريف بالمستويات الرئيسة التي تعبّر عن درجة شدة الأزمات.

من جانب آخر، فإن هذا الفصل يسلط الضوء على التداخل بين الأزمات، فهناك دورة للأزمات في المنظمة، ويصعب التحديد الدقيق لكل نقطة تنتهي عندها أزمة ما وتبدأ أزمة أخرى، ولمواجهة تزامن الأزمات فإن إدارة المنظمة يجب أن تقوم بتحليلات وتفسيرات متعمقة لمعرفة الأزمة الحقيقية والجوهرية من بين مجموعة الأزمات التي تعصف بالمنظمة في وقت واحد، حيث أن التحديد والتشخيص الدقيق لهذه الأزمة يساعد إدارة المنظمة في إدارة هذه الأزمة والأزمات المتزامنة الأخرى بدرجة أكبر من النجاح.

وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمرّ في مراحل متعددة، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتّاب في هذا الحقل على عدد هذه المراحل، بل يتباينون في تقسيماتهم لمراحل تطور الأزمة، وتتباين آراء الباحثين والكتّاب في عدد ومسمّيات المراحل التي تمر بها الأزمة، لكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس

اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة، وفي هذا الفصل يجري تناول وشرح مجموعة من التقسيمات التي يقترحها الباحثون والكتّاب.

ويركّز هذا الفصل على مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بصورة أو بأخرى بمفهوم الأزمة، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم الكارثة ومفهوم القوة القاهرة ومفهوم الصدمة ومفهوم المشكلة ومفهوم الصراع ومفهوم الحادث ومفهوم الخلاف.

المبحث الأول

خلفية عامة في الأزمة ومفهومها

أولا: المفهوم اللغوي للأزمة:

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة "أزمة" إلى علم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحوّل مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته.

وتعني الأزمة في معاجم اللغة الإنجليزية نقطة تحوّل في المرض أو في تطور الحياة أو في التاريخ، وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة.

وللأزمة في معاجم اللغة الفرنسية معانٍ متعددة أهمها: النزاع، التوتر، النوبة، الفقر، الفاقة.

وقد كثر استخدام كلمة "أزمة" في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، ثم تطورت استخدامات هذه الكلمة في القرن السابع عشر لتعني ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الكنيسة والدولة، وتم استخدام هذه الكلمة في القرن التاسع عشر للإشارة إلى بروز مشكلات كبيرة وخطيرة، وللإشارة إلى لحظات وحالات تحّول فاصلة في العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

وتم استخدام هذه الكلمة (كلمة أزمة) في بحوث علماء الطب النفسي للدلالة على الانعكاسات النفسية الحادّة على الفرد وسلوكه وعلى الجماعة، وللإشارة أيضاً إلى أزمة الهوّية.

والأزمة في معاجم اللغة العربية تعني القحط والشدّة، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة، وقد التفت الباحثون

العـرب إلى هـذه الكلمـة بـصورة بـارزة لتكـون ترجمـة مباشـرة للكلمـة الانجليزية(Crisis).

ثانيا: المفهوم الاصطلاحي والإجرائي للأزمة:

لقد تم استخدام مصطلح "الأزمة" في بحوث ودراسات علم الإدارة العامة وعلم إدارة الأعمال، وقد كان لهذه البحوث والدراسات الدور البارز في بناء التأطير والتأصيل المفاهيمي والعلمي والعملي لحقل جديد في الإدارة هو حقل إدارة الأزمات. ولا يقدم أدب إدارة الأزمات تعريفا ومفهوما واحدا متفقا عليه ومقبولا على نطاق واسع لمفهوم الأزمة، ويتمتع مصطلح الأزمة بدرجة عالية من الموضوعية High Subjective ويشتق هذا المصطلح معناه من طبيعة المنظمة وطبيعة الأفراد وطبيعة البيئة التي تتعلق بها هذه الأزمة.

ومصطلح الأزمة Crisis مشتق من الكلمة اليونانية Krisis والتي تعني "لحظة القرار Moment of Decision". وفي التراجيديا الإغريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقاط تحوّل تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل.

وهناك مفاهيم كثيرة ومتعددة للأزمة يطرحها الباحثون والكتّاب في الأدب النظري لإدارة الأزمات، ومن أهم هذه المفاهيم ما يأتي:

- **الأزمة** هي لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة، وبسبب وقوع درجة عالية من الخلط بين الأسباب والنتائج، وحدوث تداعيات سريعة ومتلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المنظمة في ظل الأزمة، وفقدان صنّاع القرار للقدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالأحداث وانعكاساتها على أعمال المنظمة.

- الأزمة هي موقف معقّد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صنّاع القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبلية.
- الأزمة هي حالة تتضمن حصول تغييرات في الأسباب، وهذه التغييرات تؤدي إلى حدوث تغييرات حادة ومفاجئة في النتائج، وتتجم هذه الحالة عن مجموعة متراكمة من الأحداث والعوامل التي تتفاعل مع بعضها ويغذي كل منها الآخر وصولا إلى حالة من الاحتقان والتوتر والانفجار.
- الأزمة هي نقطة تحول نحو الأسوأ أو نحو الأفضل، وهي لحظة حاسمة وهي موقف أو وضع بلغ مرحلة حرجة.
- الأزمة هي حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغييرات حاسمة قريبة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها على الإطلاق، وقد تكون هذه النتائج إيجابية في بعض الأحيان ومرغوب فيها بصورة كبيرة.
- الأزمة هي موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر أهمها مخاطرة تصاعد شدّة الموقف، ومخاطرة التعرض للرقابة الشديدة الفاحصة من الحكومة أو من وسائل الإعلام، ومخاطرة تعريض سمعة المنظمة الإيجابية للخطر، ومخاطرة وقوع تعارض بين عمليات المنظمة العادية من جهة، وإنعكاسات وقوع الأزمة من جهة أخرى، ومخاطرة الإضرار بأهداف ونتائج أعمال المنظمة.
- الأزمة هي موقف يواجهه الأفراد أو الجماعة أو المنظمة، ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الاجراءات العادية الروتينية، وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل Stress نتيجة التغيير المفاجئ Sudden Change.
- الأزمة هي موقف يواجهه صنّاع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت وضعفت قدرة صنّاع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية.

- الأزمة هي وقوع خلل مفاجئ وخطير يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل في المنظمة ويتضمن خطراً وتهديداً مباشراً وكبيراً لاستمرار المنظمة ولأصحاب المصالح في المنظمة، وهذا الخلل يتطلب تدخلاً سريعاً وقوياً من إدارة المنظمة.
- الأزمة هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى نتائج سلبية ويؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد البشرية والموارد المالية للمنظمة.
- الأزمة هي حالة خلل وتمزّق تؤدي إلى تناقض وتغيّر مفاجئ إلى مستوى يصعب التوافق معه، وهذا الخلل يؤدي إلى إحداث تأثير مادي على كل المنظمة ويهدّد القيم الأساسية والافتراضات الرئيسة التي تقوم على أساسها المنظمة ونظامها.
- الأزمة هي موقف خطير يواجه المنظمة ويهدد بقاءها ويمكن أن يؤدي إلى تدميرها، وتتلاحق أحداث هذا الموقف وتتراكم نتائجه بصورة متسارعة تحت ضغوط عناصر الأزمة رغم مقاومة المنظمة لهذا الموقف.
- الأزمة هي مدة التغير المفاجئ التي يتشكل ويتكون خلالها منظومة جديدة بصورة كلية، والأزمة لا تشمل فقط المخاطرRisks والتهديدات Threats والصراع Conflict والحوادث Accidents وعدم الاستقرارInstability، بل أن الأزمة تشمل أيضا الفرص Opportunities.
- الأزمة هي حالة من عدم الاستقرار التي تنبئ بحدوث تغييرات جوهرية وحاسمة قريبة، وقد تكون نتائجها غير مرغوب فيها، أو قد تكون نتائجها مرغوب فيها بدرجة كبيرة.
- الأزمة هي موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر مثل: التعارض مع العمليات اليومية والعادية للأعمال، وتعريض المنظمة للرقابة الشديدة من جانب الحكومة أو من جانب وسائل الإعلام، وتعريض الصورة الذهنية الايجابية (التي تتمتع بها المنظمة) للخطر، من جانب آخر، فإن الأزمة قد تؤدي إلى تعزيز الشكوك في أداء المنظمة، وتؤدي إلى فقدان الثقة في

المنظمة، أي أن تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً، وفي حالات قليلة يكون تأثيرها إيجابياً.

ثالثا: المفهوم النفسي للأزمة:

- هي حالة من الاضطراب التي يواجه الأفراد فيها إحباطاً لأهدافهم المهمة في الحياة أو يواجهون تمزقاً كبيراً لجانب أو أكثر من جوانب الحياة وللأساليب التي يعتمدونها في مواجهة الضغوط التي تنشأ في بيئتهم.
- هي حالة يواجه فيها الأفراد معيقاً أساسياً لأهدافهم الرئيسة في الحياة، ويكون من الصعب تذليل هذا العائق ومواجهته باستخدام الأساليب المتعارف عليها لمواجهة المشكلات وحلها، ويترتب على هذه الحالة حقبة زمنية من اختلال التوازن والاضطراب يقوم الأفراد في ظلها بمحاولات متعددة لحل هذه الأزمة.
- هي حالة من عدم التنظيم يصاب فيها الأفراد بالإحباط فيما يرتبط بأهدافهم المهمة في الحياة، ويتعرضون لإرباك كبير في مجالات حياتهم، وفي أساليب التكيف مع الضغوط، وضمن هذه الحالة فإنه يسيطر على هؤلاء الأفراد مشاعر الخوف والصدمة، أما وقت الأزمة فإنه يكون ضيقاً ومحدوداً لا يتجاوز الأسابيع القليلة.
- هي حالة من خيبة الأمل الحادّ والتي تصاحبها مشاعر من التوتر والغضب والارتباك والفوضى في العلاقات والوظائف.
- هي موقف ضاغط تكون فيه قوى الفرد أو المنظمة في أدنى حالاتها، وهذا الموقف ينشأ وينمو ويتطور بسرعة كبيرة تتجاوز في الأغلب سرعة القدرات الذاتية أو المنظمية على المواجهة الفاعلة، ويتطلب هذا الموقف تدخلاً فورياً وسريعاً ومنظماً من أجل تقليل وتخفيف شدة المؤثرات التي تسببت في هذا الموقف كخطوة أولى، وبعد ذلك يجري العمل في مستويات متعددة لإزالة هذا الموقف الضاغط إلى الوضع الطبيعي.
- هي حالة مؤقتة من الاضطراب وعدم التوازن، وهذه الحالة تتميز بصورة أساسية بعدم قدرة الفرد أو المنظمة على مواجهة موقف محدد بالاعتماد على

الأساليب والأدوات المعتادة لحل المشكلات، وتتصف هذه الحالة باحتمال أن ينجم عنها آثار وانعكاسات ونتائج سلبية أو إيجابية، وتنجم هذه الحالة نتيجة حدث مثير وتتطور من خلال مراحل مختلفة وفق أنساق وأنماط متوقعة، وتتضمن إمكانات للحل.

رابعا: العناصر الأساسية للأزمة:

هناك ثلاثة عناصر أساسية للأزمة، وهذه العناصر هي:

- عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً.
- عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
- عنصر الوقت: أن الوقت المتاح أمام صنّاع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

خامسا: العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار إنذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة ما، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

1. حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فإن إشارات الإنذار المبكر لا تصل إلى هذه الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد.
2. عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الأزمات).
3. وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات، إذ أن هذا الواقع يؤدي إلى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط المنظمة من مخاطر وأزمات، وهذا يؤدي إلى وقوع المنظمة في الأزمات قبل أن ترصد أية إشارات أو إنذارات مبكّرة خاصة بهذه الأزمة.

سادساً: خصائص الأزمة Characteristics of Crisis:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة، وأهم هذه الخصائص ما يأتي:

1. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صنّاع القرار، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.
2. الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (من مديرين وعاملين وموردين وزبائن ومجتمع...).
3. تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح Stakeholders، وهذا يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة والى حدوث علاقات جديدة.
4. وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة، إذ أن هناك احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلاً، مثل تأثر سمعتها (سلباً)، وفقدان بعض المديرين الجيدين لمواقع إدارية مهمة في المنظمة، وزيادة حدّة الصراع بين أطراف متعددة في المنظمة، والخسارة المالية والسوقية، وربما وقوع انهيار كامل أو شبه كامل للمنظمة.
5. محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة، وإذا امتدت فإنها لا تصبح أزمة، أما المدة الزمنية للأزمة فإنها من الأمور المختلف عليها بين الباحثين، فهناك من يرى أن هذه المدة لا تتجاوز ثماني ساعات، وهناك من يرى منهم أن المدة الزمنية للأزمة هي ثلاثة أيام، وهناك من يرى أن هذه المدة قد تصل إلى أسبوع أو أسابيع، ويعتمد طول هذه المدة - وفقاً لآراء الباحثين- على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها.

6. وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صنّاع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، وهنا فإن بعض صنّاع القرار قد يلجأون إلى الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.
7. نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صنّاع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين، وهذا يقود إلى ارتباك واضح في اتخاذ القرارات.
8. ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود الى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى: أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، وأصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية، ويؤدي ظهور هذه القوى إلى دعم شدّة وعنفوان الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المنظمة.
9. تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد والى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى والضرر بأهداف المنظمة وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية.
10. تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومن هذه الأعراض على سبيل المثال لا الحصر:
    - تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية.
    - التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.
    - عدم الانتماء.
    - اللامبالاة.
    - التظاهرات والغضب.
    - التخريب وإتلاف موجودات المنظمة...الخ.

سابعا: دوائر الأزمات (خطوط الأزمات) Crises' Circles :

تتباين وتتفاوت الأزمات من حيث درجة حدّتها وقوّتها وشدّتها وخطورتها، وهناك خمسة مستويات رئيسة تعبّر عن هذه الدرجة، ويطلق عليها دوائر

الأزمات Crises Circles أو خطوط الأزمات Crises Lines، وفيما يأتي توضيح لكل دائرة من هذه الدوائر الخمس للأزمات:

1. **المستوى الأول: مستوى الدائرة البيضاء White Circle**: هذا المستوى هو أدنى مستويات الأزمات وأقلها شدّة وأدناها خطورة، ويتطلب هذا المستوى من الأزمات تدخلاً هامشياً محدوداً من إدارة المنظمة، وتكون الأزمات التي تقع ضمن مستوى الدائرة البيضاء هي أزمات محدودة ذات أخطار يسهل السيطرة عليها وإيقاف انعكاساتها وآثارها السلبية، وفي كثير من الأحيان تنجح المنظمة في تحويل بعض الآثار السلبية إلى انعكاسات إيجابية على المنظمة. وتركز إدارة المنظمة ضمن هذا المستوى على تحديد توجهات واتجاهات قوى الأزمة، وتركز على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بهذه القوى، وتبني نظاماً فاعلاً للحصول على التغذية العكسية المتعلقة بهذه الأزمة والقوى التي تصنعها وتدعمها وتؤازرها. وأحياناً تكون هذه الأزمة (ضمن هذا المستوى) هي أزمة في مرحلة التكوين، وربما تتصاعد مستقبلاً، وهذا يتوقف على مدى فاعلية الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمة في هذا المستوى (الدائرة البيضاء).

2. **المستوى الثاني: مستوى الدائرة الخضراء Green Circle**: يجسّد هذا المستوى (مستوى الدائرة الخضراء) موقفاً طبيعياً وحالة عادية لسير الأمور في المنظمة، وتكون إدارة المنظمة في ظل هذه الحالة ممسكة بزمام الأمور وقادرة على أن تسيطر سيطرة فاعلة على الأنشطة والأحداث في المنظمة وبيئتها الداخلية وبيئتها التشغيلية.

   ولا يوجد - في ظل هذا المستوى - أخطار قوية تهدد بشدّة وجود المنظمة وبقاءها واستمرارها، ويلزم إدارة المنظمة في هذا المستوى استخدام بعض الأدوات التي تحاصر قوى صنع الأزمة وتجعلها غير قادرة على استكمال جهودها وتأثيراتها لدعم وتعزيز الأزمة.

3. **المستوى الثالث: مستوى الدائرة الزرقاء Blue Circle**: يعبّر هذا المستوى عن بدايات الخطر الحقيقي وبوادره، ويشير إلى أن هناك أزمة حقيقية في مرحلة

التكوين، وأن قوى الأزمة تعمل على حشد وتجميع قوّتها من أجل تفجير الأزمة، وتبدأ في هذا المستوى تلوح في أفق المنظمة مجموعة من السلوكيات غير الإيجابية التي تمارسها بعض الأطراف الداعمة لقوى الأزمة. وفي هذا المستوى، فإن على إدارة المنظمة أن تتجه نحو تحقيق التهدئة وعدم السماح للأزمة بالانفجار، وإعادة هذا المستوى إلى مستوى الدائرة الخضراء (المستوى الثاني).

4. المستوى الرابع: مستوى الدائرة الحمراء Red Circle: يمثّل هذا المستوى البداية الفعلية للأزمة، وتبدأ الضغوط الأزموية بالتزايد والتفاعل، وتبدأ تأثيرات وانعكاسات الأزمة بالتصاعد والتنامي. ويعني دخول الأزمة إلى هذا المستوى أن الجهود التي بذلت في المستوى السابق (مستوى الدائرة الزرقاء) قد أخفقت في وقف زحف الأزمة، وهذا يتطلب مضاعفة الجهود للتصدي لهذه الأزمة والتعاطي معها، إذ أن الإخفاق في التعاطي مع الأزمة في هذه المرحلة سيؤدي إلى زيادة حالات الانحدار والتخريب وتصل التأثيرات السلبية للأزمة إلى مستويات خطيرة.

5. المستوى الخامس: مستوى الدائرة السوداء Black Circle: هذا المستوى هو المستوى الأخطر والأسوأ في مستويات الأزمة، وبوصول الأزمة إلى هذا المستوى تكون قد بلغت أقصى درجات شدتها، وتكون تأثيراتها وانعكاساتها ونتائجها قد بلغت الذروة، وتكون الإدارة قد فقدت سيطرتها على الأحداث ومجريات الأمور، وغالباً يصاحب هذا المستوى إجراء تغيير جذري في المنظمة، ويشمل هذا التغيير إجراء تغييرات في إدارة المنظمة بمستوياتها المختلفة. وفي هذه المرحلة قد تخفق السيناريوهات الأصيلة في إدارة الأزمة ومواجهتها، ولذلك، يتم اللجوء إلى استخدام السيناريوهات البديلة، فهذه السيناريوهات قد تنجح في إنقاذ ما يمكن إنقاذه، وقد تنجح في إعادة هيكلة المنظمة وإعادة هندستها وبناء قواها من جديد. وفي كثير من الأحيان، قد تخفق الإدارة المكلفة بإدارة الأزمة في إدارتها ومواجهتها في

هذا المستوى، وهنا قد تلجأ إدارة المنظمة بتكليف إدارة جديدة للتعاطي مع هذه الأزمة.

ثامنا: تزامن وقوع الأزمات:

ليس بالضرورة أن تعصف الأزمات بالمنظمة بصورة فردية (أي أن تحدث أزمة واحدة فقط في نفس الوقت)، ففي كثير من الأحيان قد يضرب المنظمة أكثر من أزمة واحدة في نفس الوقت، وهذا ما يطلق عليه **"تزامن الأزمات"**.

وقد يكون تزامن الأزمات مترابطاً وقد يكون غير مترابط، فالأزمات المترابطة هي التي تحدث بسبب الصلة الوثيقة للعناصر والأحداث وتفاعلها مع بعضها البعض، فتتولد أزمة عن أخرى في نفس الوقت. أما الأزمات غير المترابطة فهي حالة قد تحدث في المنظمة تنجم عن وقوع أزمتين أو أكثر في نفس الوقت لأسباب مختلفة غير متصلة ببعضها البعض.

من جانب آخر، فإن هناك تداخل واضح بين الأزمات، وهناك دورة للأزمات في المنظمة، ويصعب التحديد الدقيق لكل نقطة تنتهي عندها أزمة ما وتبدأ أزمة أخرى، وحتى تنجح إدارة المنظمة في مواجهة تزامن الأزمات وإدارتها فإن عليها أن تقوم بتحليلات وتفسيرات دقيقة ومتعمقة لمعرفة الأزمة الحقيقية والجوهرية من بين مجموعة الأزمات التي تعصف بالمنظمة في وقت واحد، حيث أن التحديد والتشخيص الدقيق لهذه الأزمة يساعد إدارة المنظمة في إدارة هذه الأزمة (الجوهرية والحقيقية) والأزمات المتزامنة الأخرى بدرجة أكبر من الفاعلية والنجاح.

تاسعا: استعادة التوازن بعد الأزمة:

بعد وقوع الأزمة، فإن المنظمة تحاول أن تستعيد عافيتها وتوازنها، ويمكن أن تنجح المنظمة في تحقيق هذا التوازن ضمن واحدة من الحالات الآتية:

الحالة الأولى: أن تتمكن إدارة المنظمة من إعادة الأمور في المنظمة الى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة (أي عودة الأمور إلى حالتها الطبيعية)، وهذه الحالة يمكن أن تحدث عندما تكون آثار ونتائج الأزمة محدودة وجرى التعاطي معها وعلاجها بسرعة.

الحالة الثانية: أن تحقق إدارة المنظمة حالة توازن تكون أسوأ من الحالة التي كانت عليها المنظمة قبل وقوع الأزمة، وهذه حالة توازن سلبية، وتحدث هذه الحالة بسبب قوة وشدة نتائج الأزمة، وبسبب محدودية موارد المنظمة، وضعف إمكاناتها.

الحالة الثالثة: أن تنجح إدارة المنظمة في تحقيق حالة توازن أفضل من الحالة التي كانت عليها قبل وقوع الأزمة، وهذه الحالة تتحقق عندما تتمكن إدارة المنظمة من التعاطي مع الأزمة وإدارتها بفاعلية عالية (مع أن الأزمة قد تكون قوية وشديدة)، وهذه الحالة من التوازن هي حالة إيجابية، وتتحقق هذه الحالة في ظل إدارة تمتلك قدرات ومهارات عالية في إدارة الأزمات، وإمكانات فاعلة في مواجهة الأزمة والتغلب على قوى الأزمة بجميع عناصرها ومختلف جوانبها وأبعادها.

كما أن نجاح إدارة المنظمة في تحقيق حالة توازن إيجابية بعد الأزمة يعتمد أيضاً على قدرتها في استخدام منهج إدارة الوقت استخداماً سليماً في أثناء الأزمة، ويكون ذلك بالتركيز الفاعل على كل مرحلة من مراحل وقت الأزمة، وهذه الأوقات هي:

- الوقت الذي وقعت فيه الأزمة.
- الوقت الذي نمت فيه الأزمة.
- الوقت الذي نضجت وكبرت واستفحلت فيه الأزمة ووصلت إلى أعلى درجات قوتها.
- الوقت الذي تراجعت فيه الأزمة وانحسرت وتلاشت وانتهت.

إن الاستخدام الفاعل لمنهج إدارة الوقت في أثناء الأزمة يؤدي إلى تمكين المنظمة من تعظيم استفادتها من الوقت وعدم السماح للأزمة بالاستفحال والانتشار بصورة أكبر.

عاشرا: الاستجابات الإدارية للأزمات Managerial Reactions to Crisis:

هناك استجابات إدارية كثيرة تستخدمها المنظمات التي تتعرض إلى أية أزمة، ومن هذه الاستجابات ما يأتي:

- توظيف مدير أزمات أو مستشار في الأزمات.
- تقليل ساعات العمل للعاملين (خصوصا في حالة الأزمات الاقتصادية).
- تسريح بعض العاملين (خصوصا في حالة الأزمات الاقتصادية) مع الإشارة إلى ضرورة التعامل مع هذا الإجراء بدرجة عالية من الحذر والحساسية.
- تغيير الإدارة العليا.
- تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- منح إجازات براتب وإجازات بدون راتب لبعض العاملين (خصوصا في حالة الأزمات الاقتصادية).
- تنويع العمل إلى أسواق جديدة.

المبحث الثاني

مراحل الأزمة

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمرّ في عدة مراحل، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتّاب في هذا الحقل على عدد هذه المراحل، بل يتباينون في تقسيماتهم لمراحل تطور الأزمة، وتتباين آراء الباحثين والكتّاب في عدد ومسمّيات المراحل التي تمر بها الأزمة، لكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة، وهناك تقسيمات متعددة لمراحل الأزمة، **فهناك من يقسم المراحل التي تمر بها الأزمة إلى المراحل الآتية:**

1. مرحلة الميلاد.
2. مرحلة النمو (الاتساع).
3. مرحلة النضوج.
4. مرحلة التقلص (الانحسار).
5. مرحلة الاختفاء.

وهناك من يقسم مراحل الأزمة إلى ما يأتي:

1. مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها.
2. مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة.
3. مرحلة استعادة الثقة.
4. مرحلة العودة الى انتظام العمل.

من جانب آخر، فإن بعض الباحثين يقسّمون الأزمة إلى ما يأتي:

1. مرحلة الأزمة التحذيرية.
2. مرحلة الأزمة الحادّة.
3. مرحلة الأزمة المزمنة.
4. مرحلة تسوية الأزمة.

كما أن هناك من يقسم مراحل الأزمة إلى أربع مراحل أساسية هي:

1. مرحلة تقدير الموقف.
2. مرحلة التحذير.
3. مرحلة التأثر.
4. مرحلة التعافي من الأزمة.

وسيجري فيما يأتي توضيح هذه المراحل ضمن تقسيماتها المختلفة في هذا الفصل:

أولا: التقسيم الأول لمراحل الأزمة:

وفقا لهذا التقسيم فإن مراحل الأزمة هي:

1. مرحلة الميلاد.
2. مرحلة النمو (الاتساع).
3. مرحلة النضوج.
4. مرحلة التقلص (الانحسار).
5. مرحلة الاختفاء.

وفيما يأتي توضيح لملامح كل مرحلة من مراحل الأزمة وفقا للتقسيم المذكور:

1. **مرحلة الميلاد:**

في ظل هذه المرحلة يكون هناك بوادر تلوح في الأفق تنذر بأخطار غير معروفة بعد وغير محددة المعالم تماماً وغير واضحة الاتجاه ولم يتحدد أو يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها، ويتوقف مستوى الشعور بهذه الأزمة وحجم إدراكها على خبرة المديرين وقدراتهم على إدراك المتغيرات ذات العلاقة وقدراتهم في مجال التنبؤ بأوضاع وحالات المنظمة المستقبلية.

وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إفقاد هذه الأزمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، وأن تبذل هذه الإدارة كل ما هو ممكن من أجل القضاء على هذه الأزمة في

مهدها قبل أن تنمو وتتفاقم وتنعكس تداعياتها وآثارها على المنظمة وأعمالها ونشاطاتها.

ومن الجهود التي ينبغي أن تركّز عليها المنظمة لتحقيق النجاح في التعاطي معها وإدارتها بفاعلية في هذه المرحلة:

- العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة والتركيز على تفتيت هذه الأزمة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها والقضاء على آثارها.
- إيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الأزمة المرتقبة وتصرف عنها الأنظار وتحولها إلى حالة هامشية ثانوية لا يلتفت إليها أفراد المنظمة أو المجتمع.
- تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والتفاؤل والأمل بمستقبل المنظمة.
- التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة وعوامل نشوئها وإدارتها بفاعلية من أجل التخلص منها وضمان القضاء على تداعيات الأزمة وهذه الأزمة في مهدها.

2. **مرحلة النمو (الأتساع):**

إذا لم تنجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة والقضاء عليها في مرحلة الميلاد فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وتدخل في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو (الأتساع)، وهناك مجموعة من العوامل التي تدعم قوة الأزمة في هذه المرحلة، ومن هذه العوامل:

- عوامل ذاتية مرتبطة بالأزمة نشأت معها وتكونت في المرحلة السابقة (مرحلة الميلاد).
- عوامل خارجية جذبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إلى الأزمة قدرات جديدة للنمو والتصاعد والاتساع.

وفي هذه المرحلة يزيد الإحساس بالأزمة وإدراكها في المنظمة، ولم تعد إدارة المنظمة قادرة على إنكار هذه الأزمة (كما كان يمكن أن يحصل خلال المرحلة السابقة)، ولا يمكن تجاهل هذه الأزمة، فالتجاهل يترتب عليه آثار

وخيمة على المنظمة. وفي هذه المرحلة يكون مطلوباً من إدارة المنظمة التدخل لمواجهة الأزمة والتعاطي معها من خلال:

- العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال تحييد هذه العوامل أو استقطابها أو إيجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة، وتنامي الأزمة من جهة أخرى.
- بذل كل ما هو ممكن من أجل تجميد نمو الأزمة وإيقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل اليه، وعدم إتاحة الفرصة لتنامي الأزمة من خلال التأثير في عوامل نمو الأزمة.
- التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى نشوء الأزمة، والعمل على تحجيم جميع العوامل التي تدعم هذه الأزمة وتعززها.

3. **مرحلة النضوج:**

قد تفشل إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة وعلاجها في المرحلة السابقة (مرحلة النمو)، وهذا يحدث نادراً، ويكون مؤشراً على عدم كفاءة إدارة المنظمة وعدم فاعليتها في إدارة الأزمات، وإذا حدث ذلك، وفشلت الإدارة في إدارة الأزمة والتعاطي معها بنجاح في مرحلة النمو فإن الأزمة ستصل الى مرحلة جديدة هي مرحلة النضوج، وهذا معناه أن الأزمة قد بلغت ذروة قوتها وعنفوانها، وباتت السيطرة عليها وعلى آثارها صعبة جداً ومستحيلة أو شبة مستحيلة، وتجد المنظمة نفسها في حالة من الصدام الشديد مع هذه الأزمة وتداعياتها، وتكون آثار الأزمة ذات تأثيرات كبيرة على المنظمة، وقد تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية وكبيرة في المديرين (في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية)، والى إحداث تغييرات هيكلية جوهرية في تصميم المنظمة. وفي هذه المرحلة فإن إدارة المنظمة قد تستسلم للأزمة ولما قد نجم عنها من نتائج والاعتراف بها والاستجابة لمطالب القوى والأطراف المتنفذة في ظل هذه الأزمة. ومن جانب آخر، فإن إدارة المنظمة قد تتعاطى مع هذه الأزمة بذكاء شديد

ومكر كبير إلى أن تتمكن من تخفيف حدّة هذه الأزمة والى أن تؤول هذه الأزمة إلى الانحسار والتراجع.

4. **مرحلة التقلص (الانحسار):**

تدخل الأزمة إلى هذه المرحلة وتبدأ بالتقلص والانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف، فهذا التصادم يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت، وتفقد الأزمة جزءاً كبيراً من قوتها وطاقتها، ومن الأمور التي تشجع على تراجع حدة الأزمة هي استجابة إدارة المنظمة للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة، والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهاء هذه الأزمة.

5. **مرحلة الاختفاء:**

تدخل الأزمة هذه المرحلة (مرحلة الاختفاء) عندما تفقد بصورة كاملة أو شبه كاملة كل قوى الدفع المحركة لها وتتلاشى مكوناتها وعناصرها الفرعية وينتهي الاهتمام بها ويصبح الحديث عنها كحدث تاريخي مضى وانقضى، والمطلوب هنا هو إعادة البناء وليس التكيّف مع الواقع الجديد بعد الأزمة، فالتكيّف يجلب على المنظمة آثاراً سلبية، ويؤدي إلى الإبقاء على آثار الأزمة ونتائجها بعد انحسارها وتلاشيها، بينما تقود إعادة البناء إلى علاج الآثار والنتائج واسترجاع كفاءة المنظمة وفاعليتها وإكسابها خبرات وقدرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات ونتائجها.

ثانيا: التقسيم الثاني لمراحل الأزمة:

هناك عدد من الباحثين يقسّمون مراحل الأزمة إلى أربع مراحل أساسية، وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل:

1. **مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها:**

هناك من يطلق عليها اسم مرحلة ما قبل الأزمة Pre-Crisis Stage، وهذه المرحلة هي مرحلة حاسمة، وهي المرحلة الأهم من بين مراحل الأزمة، كما أن أدراك المنظمة للتحذيرات في هذه المرحلة هو أمر مهم لها وكبير الفائدة Beneficial سواء كانت قادرة على تجنب أو عدم تجنب الأزمة، وفي هذه المرحلة تمارس المنظمة فعاليات متعددة أهمها:

- قياس وتقويم البيئة الداخلية والخارجية ودلالاتها وعلاقاتها بالأزمة المتوقعة (المرتقبة).
- تطوير وإعداد الخطط الشرطية Contingency Plans.
- الرقابة الفاعلة لمؤشرات الأزمة موشكة الحصول Impending Crisis.

وفي هذه المرحلة يكون ما يزال ممكنا حصر الأزمة ومراقبة وضبط المواقف الحرجة قبل أن تتفاقم وتتسارع في الحدوث، وإذا تمكنت الإدارة من أدراك التحذيرات الأولية للأزمة، وتم تنفيذ الخطط الموضوعة لتصحيح أي قصور Malfunction فإنها قد تنجح في تجاوز وتجنب هذه الأزمة بصورة كلية. إن المرحلة الأولى هي مرحلة تحول، وهذا التحول قد يكون باتجاه التطوير والتحسين، وقد يكون باتجاه الانهيار والتراجع، أما إذا فشلت الإدارة في اتخاذ أي فعل خلال هذه المرحلة، وأخفقت في الأعداد والتخطيط لها، فإن المنظمة سوف توغل في أزمة كاملة. وينبغي التأكيد على أن هناك أفعالا Actions تجلب النجاح وأخرى تجلب الفشل في أثناء التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة وفي المراحل الأخرى.

وقد تظهر خلال هذه المرحلة (مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها) إشارات كثيرة ودلائل متعددة، وتكون مؤشرات لأزمة على وشك الحصول، وحتى لو لم تكن هذه المؤشرات والإشارات والدلالات واضحة بصورة كافية، فإن المدير الذكي Astute Manager يستطيع أن يميز وأن يدرك هذه الإشارات وهذه الدلالات، ومن هذه الإشارات والدلالات التي يمكن أن تظهر (بصورة واضحة أو غير واضحة) وبإمكان المدير أن يستخدمها للتحقق من الموقف المرتقب ما يأتي:

- الانخفاض الحادّ في مستوى المبيعات.
- قلة التقارير التي تشير إلى تحقيق تقدم في المنظمة.
- الغياب المتكرر للعاملين.
- ظهور مخالفات وأخطاء كثيرة للمنظمة بالإشارة إلى معايير ونظم الصناعة التي تنتمي اليها المنظمة.

- الاتصالات الداخلية الضعيفة والسيئة.
- وجود إحباط لدى العاملين Frustrated Employees.

ان القاعدة التي ينبغي أن ينطلق منها المديرون هي عدم الانتظار في تنفيذ الخطة الشرطية Contingency Plan بعد ملاحظة التحذيرات Caveats من أجل أن تنجح المنظمة في تجنب الأزمة، وإذا لم تتخذ المنظمة إجراءات وتصرفات حاسمة في هذه المرحلة (لأي سبب من الأسباب) فإن على المنظمة أن تتوقع أن تتلقى ضربة قوية خلال المرحلة القادمة (المرحلة الحاسمة والخطرة للأزمة Critical Crisis Stage).

وإذا مرّت المرحلة الأولى وبدأت المرحلة الثانية فإن جميع الجهود التي تبذل وتوجه إلى تجنب وقوع الأزمة تصبح جهودا غير مجدية، ومع بداية المرحلة الثانية فإن المجال يفسح أمام الجهود المنسجمة مع طبيعة الأزمة والتي يتم التشاور والاتفاق عليها، ويكون الأمل المنشود من هذه الجهود هو تخفيف وتقليل حدة الآثار المدمرة الناجمة عن الأزمة في مرحلتها الحاسمة والخطرة.

2. **مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة:**

تعدّ المرحلة الأولى أكثر المراحل أهمية لأنها تزوّد المنظمة بالأدوات التي تمنع الأزمة أو تكبح جماحها، أما المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة Critical Crisis Stage) فهي أكثر المراحل صعوبة لأنها تمثل البداية الحقيقية والفعلية للازمة.

إن رد الفعل الأولي (في هذه المرحلة) من الأشخاص القريبين من الأزمة يتسم بالذعر الشديد والخوف والرعب الجماعي، ويكون الهدف الأساسي خلال هذه المرحلة هو السعي إلى البقاء Survival، وأغلب الأشخاص في هذه المرحلة يكون همهم الوحيد أن لا تلقى عليهم مسؤولية الفشل وأن لا يوجه إليهم اللوم على الإخفاق. وفي هذه المرحلة يواجه العاملون ضغوطا شديدة وكبيرة للإشارة إلى المتورطين في الأزمة وللاعتراف بما كانوا يعرفونه عنها قبل اندلاعها.

أن الإدارة الفاعلة للأزمة في هذه المرحلة ينبغي أن تقوم بما يأتي:

- توجيه جهود العاملين نحو الحاضر والمستقبل أكثر من البحث في الماضي.

- أدارة الصراعات الناجمة عن الأزمة في ضوء المداخل الإدارية والسلوكية الحديثة.
- قبول حالة الغموض Ambiguity الناجمة عن الأزمة، والتعامل معها بحكمة وحذر.
- التعامل بفاعلية مع التناقضات الظاهرية Paradox.

أن المديرين الذين يؤدون هذه المهام بفاعلية هم قلّة، وتتفاقم الأزمة في هذه المرحلة أذا لم تمتلك المنظمة هذه النوعية من المديرين، وأحد المشكلات الرئيسة التي تعانيها المنظمة في أوج هذه المرحلة هو أن بعض المديرين المتميزين يبحثون عن أمنهم وعن نجاتهم وسلامتهم أكثر مما يبحثون عن حلول فريدة للأزمة تنقذ المنظمة.

إن المديرين الفاعلين والناجحين في المنظمة يصابون بذهول شديد Distracted في ظل حالات عدم التأكد Uncertainties التي يواجهونها في مجريات الأزمة، وفي هذه المرحلة يجب أن تبذل المنظمة كل الجهود الممكنة من أجل السيطرة على الأزمة، وأن تمنع هذه الأزمة من تهديد بقاء المنظمة، ولذلك فإن عليها أن تجمع الدعم الضروري، وأن تعمل على تطوير الأزمة في مهدها. أما أذا لم تنجح المنظمة في محاصرة الأزمة في المرحلة الثانية، وأحدثت هذه الأزمة الدمار والخراب، فإنه يحين الوقت من أجل التعامل مع هذا الوضع الجديد من خلال جمع الأنقاض Pick up the Pieces، وهنا تبدأ المرحلة الثالثة من مراحل الأزمة (مرحلة استعادة الثقة).

3. **مرحلة استعادة الثقة:**

في مرحلة استعادة الثقة Regaining Credibility Stage تنظر الإدارة إلى الأزمة بصورة أوسع وأشمل، ويجري فيها وضع عناوين أساسية لفروع الأزمة وتشعباتها ونتائجها وعواقبها. وإذا كانت الإدارة قد نجحت في أدارة المرحلة الثانية بصورة فاعلة، فإن المرحلة الثالثة ستأخذ شكل الخلاصة المختصرة للأحداث، ولكيفية أداء الواجبات بالصورة الأفضل، وتسجيل وتوثيق الملاحظات المهمة والمشتركة التي تتعلق بكيفية الاستمرار في الأعداد لهذه المحنة Adversity في

المستقبل. أما أذا ترسخت الأزمة وتمكنت من المنظمة (خلال المرحلة الثانية)، وأحدثت دمارا وخرابا وخسائر كبيرة في المنظمة، فإن هذه المرحلة (المرحلة الثالثة) ستكون مرحلة عنيفة على المنظمة، وستكون مرحلة فوضى واضطراب وعدم استقرار مالي Financial Upheaval، ومرحلة اهتزاز لوضع الإدارة، وقد تصل المنظمة إلى حد الإفلاس Bankruptcy. إن إصلاح وضع المنظمة (أعادتها إلى وضعها الطبيعي) يعتمد على حجم الجهود المبذولة، وهذه الجهود ينبغي أن تبذل من طرفين:

- الإدارة.
- العاملين.

وفي هذه المرحلة فإنه يجب أن تقبل المنظمة بالحقائق المؤلمة الجديدة، وأن تكافح وتتصارع مع بعض المفاهيم والقضايا المعقدة التي يوجد لها اعتبارات جوهرية تتعلق بشخصيتها الاعتبارية سواء على صعيد المنظمة أو على صعيد المجتمع.

وإذا وصلت المنظمة الى المرحلة الثالثة فإن بقاءها لا يعتمد فقط على الادراك العام للأزمة، وآليات وأساليب التعامل معها، بل يعتمد أيضا على الصورة الذهنية الخاصة بهذه المنظمة Organizational Image، فالصورة الذهنية السلبية Negative Image تنتشر كمرض معدي وتؤثر بصورة حادّة وكبيرة في معنويات العاملين، وهذا يؤثر بصورة تلقائية في الانتاجية Productivity التي تعدّ عصب الحياة لأية منظمة.

وفي هذه المرحلة يكون من واجب الإدارة أن تزيل أية شكوك سلبية (عن المنظمة) متبقية في أذهان أي طرف من أطراف أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة، وأهم هذه الأطراف:

- المقرضون.
- العاملون.
- الحكومة.
- حملة الأسهم.

- الزبائن.
- وسائل الأعلام.
- الجمهور بأنواعه.
- المديرون والمشرفون.

أن إعادة الثقة تتطلب مسك زمام المبادرة وممارسة المسؤولية تجاه أحداث الماضي وتجاه أحداث الحاضر والمستقبل (مع تركيز أكبر على المستقبل)، ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل الأحداث التي جرت بصورة خاطئة في الماضي، وتدوين وتوثيق التفاصيل بكيفية تجنب حصول ذلك في المستقبل، ووضع الخطط واستخدام الأدوات التي تكفل توقع الأحداث السيئة قبل حصولها في المستقبل، والتعامل معها بصورة فاعلة.

وحتى تنجح المنظمة في مواجهة الأزمة خلال المرحلة الثالثة فإن عليها أن تعطي الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وآرائهم تجاه ما يحدث، والتعرف على ردود الأفعال المشتركة تجاه الأزمة، وينبغي تكوين مجموعات نقاش Discussion Groups من العاملين لدعم هذه الفكرة، كما ينبغي أن يقوم فريق أدارة الأزمة بعقد ملتقيات خاصة يشارك فيها العاملون لمناقشة أبعاد الأزمة. ويستخدم الكثير من المنظمات أساليب وإجراءات متعددة للحصول على التغذية العكسية باستمرار من العاملين، وهذه الأساليب والإجراءات يمكن أن يستفيد منها فريق إدارة الأزمة. وفي أوج الأزمة وعمقها، فإن على الإدارة أن لا تنسى العاملين كمورد يعدّ أكثر الموارد أهمية، وأعظم الأصول قيمة، بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة.

إن منح العاملين (في أعقاب الآثار السلبية للأزمة) هامشا من حرية العمل يؤدي إلى تعزيز ولاء هؤلاء العاملين.

وعندما تصل المنظمة إلى حلّ جميع الصراعات المرتبطة بالأزمة، فإن هذه الأزمة تكون قد اتجهت إلى الدخول في المرحلة الأخيرة (مرحلة العودة الى انتظام العمل).

4. **مرحلة العودة إلى انتظام العمل:**

إذا نجحت المنظمة في تجاوز المرحلة الثالثة بنجاح، فإنها تدخل إلى مرحلة العودة إلى انتظام العمل Returning to Business as Usual، وتكون المنظمات التي تصل إلى هذه المرحلة قد اكتسبت جانبا مهما من الخبرة ومن المعرفة، وتكون قادرة على إدراك ورصد التحذيرات المبكرة للأزمات في المستقبل. وتقوم فلسفة إدراك الأزمات على عدم وجود نهاية تعبّر عن الرضا الذاتي (رضا المنظمة عن نفسها)، أي أن عليها أن تعمل باستمرار على تحسين وتطوير خططها الشرطية في منع وتجنب ومواجهة الأزمات.

وتتطلب مقتضيات المرحلة الرابعة أن تكون إدارة المنظمة قادرة على العمل كفريق أدارة أزمة، كما يتطلب أن تكون هذه الإدارة حذرة ويقظة ومتنبهة لجميع التحذيرات المبكرة التي تنبئ بوشوك وقوع أزمة ما، وعندما يتم تحديد أي تحذير أو مؤشر لأزمة مرتقبة، فإن على الإدارة أن تحكم رقابتها وتزيدها بصورة سريعة ومفاجئة، وتعمل على حساب أفضل وأنسب المسارات المباشرة لإيجاد حل/ حلول لهذه الأزمة قبل وقوعها.

إن هذه المرحلة تعيد المنظمة إلى المرحلة الأولى التي يجري فيها التخطيط لمواجهة الأزمة/ الأزمات، وتطوير وبناء الخطط الشرطية، وأن تكون الإدارة حذرة لجميع الدلالات والإشارات التي تنبئ بأزمة، وأن تكون مستعدة لتنفيذ خطط إدارة الأزمات الكفيلة بمعالجة ومواجهة وحل أزمات المستقبل.

ثالثا: التقسيم الثالث لمراحل الأزمة:

هناك من يقسّم مراحل الأزمة إلى المراحل الأربع الآتية:

1. مرحلة الأزمة التحذيرية.
2. مرحلة الأزمة الحادّة.
3. مرحلة الأزمة المزمنة.
4. مرحلة تسوية الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من المراحل المذكورة.

1. مرحلة الأزمة التحذيرية:

هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وإنذار بالأزمة، وهي تعبّر عن نقطة تحول واضحة وجوهرية في المنظمة، وهناك بعض الباحثين يطلقون على هذه المرحلة أسم "مرحلة ما قبل الأزمة". إن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية، إذ أن الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي إلى أن تضرب الأزمة المنظمة بقوة كبيرة، حيث أن معنى عدم إدراك المرحلة الأولى هو أن تجد المنظمة نفسها أمام المرحلة الثانية مباشرة، وهنا فإن حدّة الأزمة وشدتها تكون أكبر وأضخم بكثير.

وقد يكون التحذير في هذه المرحلة (المرحلة التحذيرية) تحذيراً مباشراً وواضحاً، وقد يكون تحذيراً غير مباشر وغير واضح، ويكون الأمر أسهل على إدارة المنظمة عندما يكون التحذير واضحاً (مثال ذلك تهديد نقابة العاملين للإدارة بالإضراب الشامل ابتداء من موعد محدد إذا لم تستجب هذه الإدارة لمطالب النقابة قبل هذا الموعد المحدد)، فعندما يكون التحذير واضحاً فإن إدارة المنظمة تتخذ الاستعدادات اللازمة وتخطط لمواجهة الأمر. أما عندما يكون التحذير غير مباشر وغير واضح فإن المهمة تكون صعبة على إدارة المنظمة، وربما لا تستطيع أن تدرك هذه المرحلة، أو تدركها بصورة متأخرة بعد أن تكون الأزمة قد أحدثت أضراراً بالغة وكبيرة في المنظمة.

من جانب آخر، فإنه يجب القول أنه لا يكفي أن تدرك إدارة المنظمة هذه الأزمة (في مرحلة الأزمة التحذيرية)، بل يجب أن تتخذ الإجراءات والخطوات وتضع الخطط الكفيلة بمواجهة وإدارة هذه الأزمة والتعاطي معها بفاعلية من اللحظة الأولى، فإدراك الأزمة دون إجراءات وخطوات وخطط هو أمر يشبه عدم إدراكها. وخلاصة القول، أن مرحلة الأزمة التحذيرية هي مرحلة تنبئ وتحذر إدارة المنظمة بأن هناك بؤرة ساخنة في طريقها إلى التبلور والتنامي والتكّون.

2. مرحلة الأزمة الحادة:

بدخول المنظمة في مرحلة الأزمة الحادة فإنها تكون قد تجاوزت المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)، ويكون من غير الممكن العودة إلى المرحلة السابقة،

ويكون قد فات الأوان على استعادة ما فقدته المنظمة من خسائر وأضرار (على الأقل في هذا الوقت)، ويكون التركيز هنا على منع أو تقليل وقوع خسائر وأضرار إضافية نتيجة تصاعد حدّة الأزمة ودخولها في المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحادة)، وتسعى إدارة المنظمة في هذه المرحلة إلى السيطرة على الأزمة (الأزمة الحادة)، ويكون ذلك من خلال جهودها المكثفة للسيطرة على مكان وتوقيت وكيفية اندلاع الأزمة وانفجارها.

ومن أهم المصاعب التي تقف في وجه إدارة المنظمة في أثناء هذه المرحلة (مرحلة الأزمة الحادة) ما يأتي:

- **السرعة الشديدة للأزمة:** حيث تتلاحق تداعيات ونتائج هذه الأزمة بصورة سريعة جداً، فإذا كانت إدارة المنظمة قد تمكنت ونجحت في قياس هذه السرعة في أثناء المرحلة التحذيرية (المرحلة الأولى) فإنها تكون قد قطعت شوطاً طويلاً وبذلت جهداً فاعلاً في إدارة الأزمة والتعاطي معها والتحكم فيها بنجاح في هذه المرحلة.
- **شدة الأزمة:** يكون وقع الأزمة على المنظمة شديداً جداً في هذه المرحلة، وإذا كانت إدارة المنظمة قد نجحت (في المرحلة السابقة) في توقع شدة هذه الأزمة فإنها تكون أكثر قدرة وأكثر فاعلية في مواجهة هذه الأزمة وحسن إدارتها.

وخلاصة القول، إن مرحلة الأزمة الحادّة هي تلك المرحلة التي تكون الأزمة فيها قد بدأت وتفجرت بصورة فعلية، وهذه المرحلة هي التي تعبّر عن الأزمة بصورة حقيقية، وهي التي يدركها ويتحدث عنها الناس عندما يتحدثون عن أزمة ما من بدايتها إلى نهايتها، أما المراحل الأخرى فلا يدركها ولا يشعر بها الجميع بصورة واضحة.

3. مرحلة الأزمة المزمنة:

هذه المرحلة هي المرحلة التي تعقب مرحلة الأزمة الحادّة، وهي أطول مراحل الأزمة (من حيث مدّتها الزمنية)، وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات فإنها تكون أكثر قدرة على إدارة هذه المرحلة وتقصير

مدتها الزمنية (والتي كلما طالت تلحق بالمنظمة أضراراً وخسائر إضافية)، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن المنظمات التي لا تمتلك خططاً لإدارة الأزمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذه المرحلة والتي قد تصل إلى ما يقارب ثلاثة أضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططاً لإدارة الأزمات. وتشهد هذه المرحلة متابعات كبيرة من أطراف متعددة لأسباب وتداعيات ونتائج الأزمة، وتكثر فيها التفسيرات والتحليلات والتبريرات، ويتم في هذه المرحلة تقويم الخطوات والإجراءات والخطط التي اتخذت لمواجهة الأزمة وإدارتها والتعاطي معها في المرحلة السابقة (مرحلة الأزمة الحادة)، ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف في تلك الخطوات والإجراءات والخطط، ومكافأة المبدعين والمجيدين في إدارتها، ومحاسبة ومساءلة المقصرين والمتآمرين (إن وجدوا)، ويتم في هذه المرحلة استخلاص العبر من أجل الإفادة منها في إدارة الأزمات المحتملة مستقبلاً.

من جانب آخر، فان هذه المرحلة قد تشهد اضطرابات مالية، وقد تتطلب إعادة هيكلة أو إعادة هندسة Reengineering للمنظمة، وقد تتعرض المنظمة خلال هذه المرحلة للإفلاس.

4. مرحلة تسوية الأزمة:

تركز إدارة المنظمة جهودها -في هذه المرحلة- على تسوية الأمور وإعادتها إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الأولى، ويكون ذلك بافتراض أن المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة ووصلت إلى هذه المرحلة، وتركز إدارة المنظمة أيضا في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم، وتحويل نقطة التحول (التي حدثت) إلى فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد منها بصورة إيجابية.

ويكون نجاح إدارة المنظمة في هذه المرحلة أكثر فاعلية إذا كانت قد نجحت في رصد تحذيرات الأزمة في المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)، وتقل فاعلية إدارتها في هذه المرحلة إذا لم تكن قد نجحت في ذلك، وفي هذه الحالة تكون التحديات أمامها أكبر، ويجب أن تبذل جهوداً فوق العادية من أجل تسريع تحقيق تسوية نهائية وحاسمة للأزمة.

رابعا: التقسيم الرابع لمراحل الأزمة:

وفقا لهذا التقسيم فإن مراحل الأزمة هي:

1. مرحلة تقدير الموقف Assessment: يتم في هذه المرحلة تحديد وتقييم مستوى الخطر المحيط بالمنظمة.
2. مرحلة التحذير Warning: في هذه المرحلة يتم إصدار التحذيرات إلى أصحاب السلطات، وتوجيه النصائح لاعتماد مقاييس وأدوات وقائية.
3. مرحلة التأثر Impact: هذه المرحلة تعكس تأثر المنظمة بالأزمة، ويتم فيها تنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمة.
4. مرحلة التعافي من الأزمة Recovery: في هذه المرحلة تتعافى المنظمة من الأزمة.

المبحث الثالث

مفاهيم ذات ارتباط بمفهوم الأزمة

هناك مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بصورة أو بأخرى بمفهوم الأزمة، وأهم هذه المفاهيم ما يأتي:

أولا: مفهوم الكارثة:

الكارثة هي حادثة كبيرة مدمرة وقعت بصورة فعلية وينجم عنها أضرار فادحة وخسائر كبيرة في الممتلكات والأرواح (في الجوانب المادية وفي الجوانب المعنوية)، وهي قد تكون طبيعية ناجمة عن فعل الطبيعة (مثل الزلازل والبراكين والعواصف والسيول)، وقد تكون فنية يتسبب فيها الإنسان بصورة عمدية أو بصورة غير عمدية (الإهمال)، وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية.

وقد تكون الكارثة -في حالات كثيرة- سبباً رئيساً للأزمة، لكن الكارثة ليست هي الأزمة، وهناك أمثلة كثيرة تكون فيها نتائج الكوارث سبباً واضحاً في وقوع الأزمة، ومثال ذلك أن كارثة الزلازل قد تؤدي إلى أزمات كثيرة منها:

- أزمة توفير الطعام والشراب للمنكوبين.
- أزمة توفير المسكن والمأوى للمنكوبين.
- أزمة تفاقم عمليات النهب والسرقة.
- أزمة الطاقة الكهربائية والنفط، وغيرها من الأزمات المرتبطة بطبيعة هذه الكارثة.

ومن هنا، يمكن القول أن مفهوم الكارثة يختلف عن مفهوم الأزمة، والكارثة في أغلب الأحيان تكون ناجمة عن عوامل طبيعية خارجة عن إدارة الإنسان، ولذلك فإن الكارثة ينجم عنها الكثير من الجوانب الإيجابية مثل:

- حشد طاقات الموارد البشرية في المجتمع المنكوب نحو العون والمساعدة بما يستطيعون.
- توحيد الجهود من أجل التغلب على نتائج الكارثة.
- تعبئة المشاعر العامة للمواطنين والمؤسسات للعمل الجاد للتغلب على الكارثة.

ثانيا: مفهوم القوة القاهرة:

القوة القاهرة هي حالة تنشأ رغم إرادة المنظمة وتقود إلى الإخفاق الكبير في المنظمة وتمنعها من السلوك والتصرف تجاه هذه الحالة، والقوة القاهرة هي ظرف يصعب التنبؤ به، ويصعب التحكم فيه، وتؤدي في أغلب الأحيان إلى منع الموظف أو المدير من تنفيذ مهام محددة متفق عليها مسبقاً. من جانب آخر، فإن الأزمة تختلف عن القوة القاهرة كون الأزمة ليست ذات طبيعة تعاقدية (كما هو الحال في القوة القاهرة التي تحول دون تنفيذ مهام أو أنشطة محددة تم التعاقد على تنفيذها مسبقاً).

ثالثا: مفهوم الصدمة:

تعبّر الصدمة عن موقف حادّ ينجم عن حادث غير متوقع، وتؤدي إلى شعور فجائي بالخداع والغدر، وشعور بالإساءة غير المتوقعة، وتؤدي الصدمة إلى تتابع الأحداث بصورة تعزز شعوراً مركباً من الخوف والدهشة والذهول والعجز وغير ذلك.

ويمكن القول أن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد، علماً أن الإحساس بالصدمة يكون إحساساً سريعاً وطارئاً يختفي ويزول بسرعة، وبعد أن يتم إدراك الصدمة وامتصاصها يدرك صناع القرار والعاملون في المنظمة أن هناك أزمة.

وبسبب انتشار الصدمات بصورة كبيرة في المنظمات (على اختلاف أنواعها) فقط برز ما يسمى بإدارة الصدمات، وهذا المفهوم (إدارة الصدمات) يختلف عن مفهوم إدارة الأزمات.

ما هي إدارة الصدمات Shocks Management ؟؟

إدارة الصدمات هي تلك الإدارة التي تركّز على شكل الصدمة وعلى إطارها وغلافها الخارجي، وتهتم إدارة الأزمات بجوهر الأزمة وعلاجها والتعاطي معها وإدارتها، وهي أسلوب إداري حديث يعبّر عن كيفية تعامل إدارة المنظمة مع الصدمات، وأهم الأدوات الفاعلة لهذه الإدارة هو أسلوب الامتصاص Absorption ويكون ذلك من خلال بناء حاجز وقائي إسفنجي للمنظمة، وتكون مهمة هذا الحاجز امتصاص الصدمات، والانتقال بالمنظمة بعد ذلك من مرحلة امتصاص الصدمة إلى مرحلة التعاطي مع هذه الصدمة واستيعابها وتحليلها والتعرف على جوانبها المختلفة ومن ثم التغلب عليها وعلى نتائجها وآثارها السلبية، وتحويل التهديدات إلى فرص حقيقية تستفيد منها المنظمة.

وهناك مصطلح آخر أصبح يتناقله الباحثون في كتاباتهم هو مصطلح الإدارة بالصدمات Management by Shocks، وهو أسلوب إداري حديث يجري بموجبه استخدام الصدمات كوسيلة لإدارة المنظمة، وهذا الأسلوب الإداري تستخدمه بعض المنظمات (الخاصة وغير الخاصة)، ومن الأدوات التي تستخدم في أسلوب الإدارة بالصدمات ما يسمى غسيل الدماغ أو غسيل المخ Brain-Washing، ويتم استخدام هذه الأداة (غسيل الدماغ) مع الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة لأول مرة، فتلجأ المنظمة إلى استخدام أسلوب الصدمة القوية الأولى معهم من خلال إبهارهم بما في المنظمة، والاستحواذ على تفكيرهم بصورة كاملة، وتوليد حالة من الضعف والعجز لديهم، وهذا يؤدي إلى وجود مشاعر جامحة لدى هؤلاء الأشخاص للخروج من هذه الصدمة وتجاوزها بصورة تجعلهم قادرين على الاستمرار (خصوصاً إذا كانوا قد انضموا للعمل في هذه المنظمة)، وهنا فإن إدارة المنظمة تستثمر (تستغل) هذه اللحظة لدى هؤلاء الأشخاص، وتقدم لهم تدريبا ووصفاً وظيفياً يحقق لها ما تريده منهم، ويجعلهم يرون في هذا التدريب وهذا الوصف قارب النجاة الذي يقودهم إلى شاطئ الأمان، وبذلك فإنهم يسيرون ضمن المخطط الذي رسمته لهم هذه المنظمة مسبقاً لتحقيق أهدافها في كل المستويات وفي جميع المجالات.

رابعا: مفهوم المشكلة:

المشكلة هي باعث رئيس يؤدي إلى إحداث حالة تستوجب البحث والتحليل والتفسير، وهذه الحالة تكون في الأغلب حالة غير مرغوب فيها.

من جانب آخر، فقد تكون المشكلة سبباً في وقوع الأزمة التي تعاني منها المنظمة، ولذلك فإنه يمكن القول أن كل أزمة ناجمة عن مشكلة، ولكن ليس كل مشكلة تؤدي إلى أزمة.

والأزمات في حقيقة الأمر مشكلات جوهرية وقوية وحادّة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضي على أهدافها ورسالتها ورؤيتها.

وهناك بعض الباحثين يميزون بين المشكلة والأزمة باعتماد معيار الزمن، ووفقاً لوجهة نظرهم فإن:

- الأزمة: حالة (ظرف أو موقف) لا يتمكن الشخص من احتمالها لأكثر من ثلاثة أيام.
- المشكلة: هي الحالة التي يتمكن الشخص من احتمالها لأكثر من ثلاثة أيام.

وهناك بعض الباحثين الذين يختلفون مع الرأي المذكور بخصوص طول المدة الزمنية، فليس بالضرورة أن تكون ثلاثة أيام، فقد تكون أطول، وهذا يعتمد على حجم المنظمة وطبيعة عملها، فقد تصل المدة الزمنية للأزمة إلى أسبوع أو عدة أسابيع.

وقد أصبحت بعض المنظمات تحدد (في هيكلها التنظيمي) إدارة جديدة يطلق عليها مسمى "إدارة المشكلات Problem Management"، وهذه الإدارة هي إحدى إدارات البحث العلمي في المنظمة، والمهمة الأساسية لهذه الإدارة هي إجراء الدراسات والبحوث المتعمقة للمشكلات التي تواجهها المنظمة، مع وضع جميع المقترحات والتوصيات والحلول الكفيلة بالتعاطي مع هذه المشكلات ومعالجتها والتغلب عليها.

خامسا: مفهوم الصراع:

إن الصراع هو من أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة، فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، وتنجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهري بين الصراع والأزمة ان الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس حدّة وشدّة الأزمة. من جانب آخر، يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج.

سادسا: مفهوم الحادث:

الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، ولا يكون للحادث امتدادات وتتابعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. من جانب آخر، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عند حادث، وتكون أحد نتائجه، لكن الأزمة ليست الحادث نفسه.

سابعا: مفهوم الخلاف:

الخلاف هو أحد مظاهر الأزمة، لكنه ليس الأزمة نفسها، وهو يعبّر عن وجود حالة من التضادّ والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون، والخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب والبواعث الرئيسة للأزمة، وفي كثير من الأحيان يكون الخلاف في أمور لا تستدعي الخلاف، وهو ما يؤدي الى تعميق الفجوة.

الفصل الثاني

نشأة حقل إدارة الأزمات

الفصل الثاني

نشأة حقل إدارة الأزمات

مقدمة:

لقد كانت بدايات الاهتمام الواضح بحقل إدارة الأزمات وبدايات البحوث والدراسات في هذا الحقل خلال الستينات من القرن العشرين، وقد كُتبت وأجريت دراسات وبحوث محدودة خلال الستينات والسبعينات، وتشير إحدى الدراسات التي أجراها الباحثان (Pauchant & Douville) في العام 1992 إلى ان حوالي (80٪) من أدب إدارة الأزمات تم نشره بعد العام 1985، وهذا يدلّ على حداثة هذا الحقل المعرفي. ولا يزال حقل إدارة الأزمات يتسم بالغموض، وعدم الاتساق فيما يجري تناوله وتداوله من مصطلحات، على سبيل المثال لا يزال هناك خلط بين مصطلح الأزمة من جهة، وبين مصطلحات كثيرة مثل المشكلة والكارثة والتهديد، وفي كثير من الأحيان يجري استخدام مثل هذه المصطلحات بمعنى الأزمة، وهذا خلط في المفاهيم.

ويلاحظ أن هناك اهتماما متزايدا بتجميع جميع الجهود والأفكار والأبحاث والدراسات التي كتبت في حقل إدارة الأزمات، لتكوين حقل عالمي موحد متكامل شامل، وقد ظهر حقل إدارة الأزمات في العقود الأخيرة كمدخل تطبيقي للتعامل مع المواقف Situations التي تحدث في إطار مختلف عن الإطار الطبيعي لعمليات الأعمال. إن مصطلح إدارة الأزمات يستخدم للإشارة إلى معان ودلالات كثيرة، ومن هذه الدلالات ما يرتبط بصورة وثيقة بإيجاد حلول فاعلة للنزاعات والصراعات Conflicts. وتؤكد النظرية الأساسية في إدارة الأزمات على أنه يجب على المديرين أن يكونوا في حالة استعداد دائم للتعاطي مع بيئة الأعمال.

ويمكن تقسيم أدب إدارة الأزمات إلى ثلاثة مجالات أساسية هي:

- نظرية إدارة الأزمة Crisis Management Theory: تتعلق نظرية إدارة الأزمات بوضع خطط فاعلة لإدارة الأزمة، وهذه الخطط مهمة في نجاح المنظمة في التعاطي مع هذه الأزمة والخروج منها بأقل الآثار السلبية الممكنة، وفي أغلب الأحيان فإن الخطة تتضمن برنامجا تدريبيا متكاملا في كيفية التعامل مع الأزمة المرتقبة، ويعتمد نجاح خطط إدارة الأزمة على نجاح المنظمة في تقييم آثار البيئة الداخلية وآثار البيئة الخارجية على أعمال وعمليات المنظمة، وتتطلب هذه الخطط وضع إجراءات محددة وواضحة للمستجدات الأزموية المحتملة.
- استراتيجيات إدارة الأزمة Crisis Management Strategies: من أهم الموضوعات والعناوين الأساسية التي يجري تناولها في سياق استراتيجيات إدارة الأزمة وضمن هذا المجال: صياغة وتنفيذ إجراءات إدارة الأزمة، وتحديد فريق إدارة الأزمة، ووضع خطة اتصالات فاعلة في أثناء الأزمة وقبل الأزمة وبعد الأزمة.
- عواقب ونتائج إدارة الأزمة Crisis Management Issues.

المبحث الأول

مفهوم وأهمية إدارة الأزمات

يجري في هذا المبحث التركيز على تناول مفهوم إدارة الأزمات، واستعراض الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بإدارة الأزمات، كما يجري تناول العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ Emergencies وحالات الكوارث Disasters، وإدارة الأزمات هي نظام يزوّد المنظمة باستجابة نظامية Systematic Response منظمة ومرتبة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح.

وأهم تعريفات إدارة الأزمات التي ترد في الأدب النظري لهذا الحقل ما يأتي:

- إدارة الأزمات هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية، وان يكون الهدف العام من ذلك هو: تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، أو منعها من الأساس، وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة، أو منعها، وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة.
- إدارة الأزمات هي علم وفن، وهذه الإدارة تتعلق بإدارة توازنات القوى ومتابعتها ورصد اتجاهاتها وحركتها، وإدارة الأزمات هي علم وفن يتعلق بدراسة المستقبل وتحليله، وهي علم وفن التكيّف مع المتغيرات البيئية المحيطة، والتفاعل مع الثوابت والموارد وقوى الفعل ورد الفعل في كل المجالات وعلى مستوى جميع الأنشطة.

- إدارة الأزمات هي من العلوم المتداخلة بصورة كبيرة مع العلوم الأخرى، فهي تؤثر في تلك العلوم وتتأثر بها، وتكون هذه التأثيرات على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي.
- إدارة الأزمات هي عملية ديناميكية Dynamic وعملية مستمرة Continuous تتضمن أفعالا وتصرفات Actions على درجة عالية من الفاعلية Proactive، وتتضمن أفعالا وتصرفات مستجيبة Reactive، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها Crisis Confronting ومعالجتها Resolving.
- إدارة الأزمات هي علم وفن القضاء على جانب كبير من عدم التأكد Uncertainty والمخاطرة Risk بما يتيح لإدارة المنظمة إمكانية السيطرة والتحكم في مصير هذه المنظمة وقدراتها.
- إدارة الأزمات هي إدارة تتعلق بتوقع الأحداث السيئة والتخطيط لها والنظر إلى الكوارث Disasters والتعاطي معها كما هو الحال مع الفرص Opportunities، إذ أنه في الأغلب ينجم عن الأزمة فرص كما ينجم عنها تهديدات Threats، وفي كثير من الأحيان ينجم عن الأزمة فرص لا يمكن أن تتوفر في أي ظروف أخرى، وتعمل الأزمة على إيجاد بيئة عمل مضغوطة Stressful Environment، وتقدم فرصة نادرة يظهر فيها القادة المتميّزون والعاملون المتميزون الذين ما كانوا ليظهروا في ظروف أخرى عادية.
- إدارة الأزمات هي الإدارة التي تتعلق بالتخطيط للأزمة ونقل نقطة التحوّل، وهي فن التخلص من جزء كبير من عدم التأكد والمخاطرة بما يتيح الفرصة لإدارة المنظمة للتحكم والسيطرة في مصير المنظمة ومواردها بصورة أكبر وبطريقة أفضل.
- إدارة الأزمات هي مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور Deterioration ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحوّل هذه في الاتجاه الإيجابي من خلال

هذا المدخل (مدخل إدارة الأزمات) وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات.

- إدارة الأزمات هي تلك الإدارة التي تبحث في تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها أو تخفيفها (أن وقعت) والتقليل من آثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة.
- إدارة الأزمات هي علم أو مهنة، وهذه الإدارة تركز على تطبيق التكنولوجيا المتاحة والعلوم والأساليب والوظائف الإدارية للتعامل والتعاطي مع الحالات والأحداث غير العادية التي قد تؤدي إلى إلحاق أضرار كبيرة بالمنظمة إذا لم تحسن إدارة المنظمة مواجهتها ومعالجتها وإدارتها.
- إدارة الأزمات هي تلك الإدارة التي تُعنى وتهتم بمواجهة ومعالجة المخاطر المختلفة التي تواجه المنظمة أو الصناعة أو مجموع الصناعات أو المجتمع والدولة، وأهم هذه المخاطر: المخاطر التكنولوجية (وهي المخاطر التي تتعلق بالمخاطرالناجمة عن أفعال البشر وتصرفاتهم)، والمخاطر البيئية (وهي مخاطر مرتبطة بالبيئة وقد يكون للإنسان دور رئيس فيها مثل مخاطر التصحّر ومخاطر الاحتباس الحراري....)، والمخاطر الطبيعية (وهي مخاطر كثيرة مثل الزلازل والبراكين والانزلاقات الترابية والفيضانات والعواصف والأعاصير والانهيارات الجليدية.....).

ثانيا: لماذا زاد الاهتمام بإدارة الأزمات؟

لقد زاد مؤخراً - ولا يزال يتزايد- الاهتمام بحقل إدارة الأزمات، وهذا الاهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها:

- أن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية وعلى البيئة الخارجية، وهذا يجعل هذا الحقل موضع اهتمام وعناية من كل المستويات.
- إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية

والإدارية، وقد باتت جميع المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة تطالب وتصرّ على تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة.

- هناك تجارب كثيرة تُظهر وتوضح فشل المنظمات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى آثارها، ومن هنا، فقد أدركت المنظمات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، وقد أيقنت هذه المنظمات أن تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تدنية وتقليل الخسائر المالية والاقتصادية.

ثالثاً: العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار إنذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة ما، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

1. حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون اليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فإن اشارات الانذار المبكر لا تصل إلى هذه الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد.
2. عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الأزمات).
3. وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى افراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات، إذ أن هذا الواقع يؤدي إلى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمة من مخاطر وأزمات، وهذا يؤدي إلى وقوع المنظمة في الأزمات قبل أن يجري رصد أية إشارات أو إنذارات مبكرة خاصة بهذه الأزمة.

المبحث الثاني

المنظمات المستعدة للأزمات

Crisis-Prepared Organizations

في هذا المبحث يجري تناول خصائص المنظمات المستعدة للأزمات، ونتائج وانعكاسات إدارة الأزمة على هذه المنظمات.

أولا: خصائص المنظمات المستعدة للأزمات:

تتطرق نظرية إدارة الأزمات إلى الخصائص التي تتصف بها المنظمات المستعدة للأزمة والتي تنجح في التعاطي مع الأزمة، ومن هذه الخصائص:

- علاقات فاعلة وجيدة مع الحكومة والسلطات المحلية.
- وضوح سلسلة الأوامر في المنظمة.
- عمليات تقدير موقف Assessment روتينية لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- نظم تحذير وتنبيه فاعلة.
- اتصالات داخلية فاعلة.
- اتصالات خارجية فاعلة.
- برامج تدريب مستمرة للعاملين.
- وجود خطط حالية ومحدّثة لإدارة الأزمات والتعاطي مع الطوارئ.
- فحص مستمر لمستوى الأمن والأمان في المنظمة.
- فهم كامل لكل مرحلة من المراحل التي تمر بها المنظمة.

ثانيا: نتائج وانعكاسات إدارة الأزمة على المنظمات المستعدة لها:

هناك عواقب كثيرة تنجم عن الأزمة، وعن ما يجري اتخاذه من إجراءات تجاه كل أزمة، ومن النتائج الناجمة عن إدارة الأزمات ما يأتي:

- الأوجه السلبية أو الايجابية للازمات وتأثيرها على المجتمع والمنظمة.
- التأثيرات البيئية للأزمات.
- التأثيرات الاقتصادية للأزمات.

- النتائج الاقتصادية للأزمة: الأزمة تتسبب في نتائج اقتصادية سلبية كثيرة، وحجم الآثار السلبية يعتمد على حجم الأزمة، وحجم الخراب والدمار الذي أحدثته هذه الأزمة، وطبيعة الأزمة (فيما إذا كانت أزمة طبيعية أو أزمة من صنع الإنسان)، ومدى استعداد المنظمة لمواجهة الأزمة والتعاطي معها، والآثار الاقتصادية تتضمن عناصر كثيرة منها:
  - تدمير التسهيلات.
  - فقدان موارد العمل وخسارتها.
  - فقدان سجلات ومعلومات مهمة.
  - فقدان أعمال قائمة وفرص مستقبلية.
  - تحطيم سمعة المنظمة وتشويهها.
  - آثار سلبية على البيئة والحياة البرية والحياة النباتية (في الأزمات الطبيعية).
  - آثار أخرى.
- نتائج ايجابية للأزمات: إن الفكرة العامة عن الأزمات هو أنها تخلف المشكلات والسلبيات والجوانب المظلمة، غير ان هناك فوائد كثيرة قد تنجم عن الأزمات، ومن هذه النتائج الايجابية للأزمات - على سبيل المثال لا الحصر- ما يأتي:

1. **تسريع عمليات التغيير:**

إن حدوث أزمة ما يعقبها في الأغلب عمليات تغيير، وهذا التغيير قد يكون في الخطط أو في الإجراءات أو في الأساليب أو غير ذلك، وحتى تتخلص المنظمة من الآثار والانعكاسات السلبية للأزمة فإنها تسعى إلى تسريع عمليات التغيير، وهذا التغيير يكون تغييراً إيجابياً.

2. **إتاحة الفرصة لإجراء تغييرات جوهرية في طواقم المنظمة:**

في ظل الظروف العادية لا يكون من السهل إجراء تغييرات جوهرية في طواقم العاملين والمديرين في المنظمة، أما في ظل الأزمات، فإن الفرصة تصبح مواتية أكثر، ويصبح لدى إدارة المنظمة مبررات كثيرة وأسباب متعددة لإجراء

تعديلات وتغييرات في هذه الطواقم كحلول واقعية لمواجهة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية ودرجة عالية من الاقتدار من خلال الموارد البشرية الجديدة ذات الخطط والأفكار الجديدة.

3. **ميلاد الأبطال الجدد:**

تؤدي ظروف الأزمة وطبيعة أحداثها وتلاحق هذه الأحداث إلى بروز وميلاد أبطال جدد في المنظمة يكونون قادرين على تقديم الأفكار والآراء الابتكارية والإبداعية القادرة على مواجهة الأزمات وإدارتها بنجاح، وهؤلاء الأبطال الجدد يأخذون دورهم في المنظمة بعد أحداث الأزمة، وتبدأ المنظمة بالاستفادة من أفكارهم وآرائهم وخبراتهم في التعاطي مع المواقف الحرجة والصعبة ومع الأزمات القادمة المحتملة.

4. **بروز مزايا تنافسية جديدة:**

إن الضعف الذي يصيب المنظمة بسبب أزمة ما يجعلها تبحث في تعزيز نقاط ضعفها في مواجهة نقاط الضعف، ويدفعها إلى البحث عن فرص جديدة لاستثمارها والخروج من الآثار السلبية للأزمة، وهذا كله يقودها إلى النجاح في تحقيق مزايا تنافسية جديدة تتميز بها في السوق، وهذه المزايا قد تكون في الجودة أو في التسليم أو في التوزيع أو في الكلفة أو في السرعة أو غير ذلك.

5. **رسم استراتيجيات جديدة للمنظمة:**

إن الأزمات تتطلب إعادة النظر في الخطط الإستراتيجية التي سبق أن تم وضعها ورسمها في ظروف مختلفة عن الظروف المواكبة للأزمة، وهنا تبرز صعوبات كبيرة في تغيير هذه الخطط، إذ أن الإدارة العليا تنظر إلى هذه الخطط على أنها "مقدّسة" ولا يجوز تغييرها أو الخروج عنها وعن محتواها وإطارها.

وهنا، لا بدّ من القول والتأكيد على أنه بصورة عامة ليس هناك ما يعيب عمليات التخطيط، لكن التخطيط هو من الأعمال الروتينية، وإتباع الخطط المرسومة والالتزام الشديد بأطرها ومحتواها يعدّ ابتعاداً عن الإبداع الذي يمكن أن يتحقق من خلال بعض الأفراد المبدعين في المنظمة.

المبحث الثالث
فريق الأزمة

في هذا المبحث يجري تناول طبيعة فريق الأزمة Crisis Team ومسمى هذا الفريق، واختيار فريق الأزمة، وتدريب أفراد فريق الأزمة، ومجموعة من الشروط العامة في فريق الأزمة.

أولا: طبيعة فريق الأزمة:

تلجأ إدارة الأزمات إلى التعامل مع أية أزمة جديدة من خلال فريق متخصص يجري تشكيله لهذا الغرض، وهذا الفريق يختلف عن الإدارة المتخصصة بالأزمات والتي تدعى بـ "إدارة الأزمات"، فإدارة الأزمات هي إدارة تتمتع بصفة الاستمرارية والدوام في المنظمة وتكون مدرجة على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أما "فريق عمل الأزمة" أو "فريق إدارة الأزمة" فهو ذلك الفريق الذي يجري تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحدّ من خطورتها وآثارها السلبية، وهذا الفريق هو فريق يكلّف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحدّ ذاتها، وقد يتطلب الأمر ان يجري تكليف هذا الفريق بالاستمرار بعد ذلك، وقد يجري حلّ هذا الفريق بعد انتهائه من معالجة هذه الأزمة.

ويجري اللجوء إلى تكوين "فريق أزمة" للتعامل مع كل أزمة، وليس بالضرورة أن يتعامل مع الأزمات الأخرى، إذ أنه لا توجد أزمتان متماثلتان تماماً، فكل أزمة لها خصائصها وعناصرها وأسبابها ونتائجها التي تميّزها عن أية أزمة أخرى، وإذا لوحظ أن أزمة ما تشبه أزمة أخرى فإن هذا التشابه يكون في بعض العناصر والمتغيرات فقط، ويكون هناك اختلاف وتباين في العناصر والمتغيرات الأخرى.

ثانيا: مسمى الفريق:

تجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تطلق إدارة الأزمات على هذا الفريق اسم "فريق الأزمة"، فأحياناً تجري تسميته "فريق إدارة الأزمة" أو "فريق العمل" أو "لجنة تحقيق" أو "فريق الخبراء" أو "لجنة حل المشكلات" أو "اللجنة الخاصة". وفي المجال السياسي والعسكري يطلق على هذا الفريق تسميات أخرى أيضاً مثل "قوات العمليات الخاصة" أو "قوات الانتشار السريع" وما شابه ذلك.

ثالثا: قواعد ومبادئ أساسية لعضوية فريق إدارة الأزمة:

هناك مجموعة من القواعد والمبادئ التي ينبغي مراعاتها ضمن عضوية فريق إدارة الأزمة، واهم هذه القواعد والمبادئ ما يأتي:

- إتباع أخلاقيات ومعايير الفريق.
- الالتزام بالأخلاق الحميدة.
- الوفاء بالمهام والواجبات المناطة بكل عضو من أعضاء الفريق.
- أخذ زمام المبادرة وتنفيذ المطلوب.
- تقديم أهداف الفريق على الأهداف الشخصية.
- مساعدة أعضاء الفريق الآخرين على اكتساب المهارات الجديدة اللازمة لعمل الفريق.
- أن ينفذ كل عضو من أعضاء الفريق مهامه دون أي تباطؤ.
- تنسيق العمل مع اعضاء الفريق.
- العمل على إطراء كل من يجيد عمله.
- التجهيز الجيد لاجتماعات الفريق والمشاركة فيها بفاعلية.
- حضور جميع الاجتماعات والحضور في الوقت المحدد.
- التركيز على الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.
- الاستماع إلى الآخرين دون أي مقاطعة.
- إيراد النقاط الايجابية في أفكار وآراء الآخرين قبل نقد هذه الآراء والأفكار وإبداء الملاحظات عليها.

- مشاركة الآخرين في البيانات والمعلومات والمعرفة عن المشكلة (الأزمة) المطروحة.
- تشجيع الآخرين على طرح الأسئلة التي توضح ملابسات الأزمة والظروف الفعلية التي تمّر بها.
- طرح الأسئلة للتأكد من فهم ما يعرضه الآخرون.
- التأكد من فهم الرسائل غير اللفظية لأعضاء الفريق.
- الاستعداد لتغيير الرأي إذا تبيّن أن هذا الرأي غير صحيح.
- إظهار عدم الموافقة على آراء الآخرين بأسلوب لبق ومؤدب يراعي مشاعر الآخرين.
- مناقشة الجوانب التي تكون محل اتفاق في حالة عدم الاتفاق مع الآخرين في الجوانب الأخرى للحوار والنقاش حول الأزمة وحلولها.
- إبداء الرأي بوضوح عند عدم الاقتناع بآراء وأفكار الآخرين.
- العمل على شرح الأسباب والمبررات التي تعزز ما يتم طرحه من أفكار وآراء.
- إجراء جميع الاتصالات المطلوبة التي تتطلبها مهام العضوية في الفريق.
- إبداء الملاحظات الموضوعية والبناءة في كل ما يجري طرحه من آراء وأفكار.
- الاستماع بطريقة بناءة إلى آراء وأفكار الآخرين دون اتخاذ مواقف دفاعية.

وهناك شروط عامة في فريق الأزمة، علما أنه يختلف أسلوب تشكيل فريق الأزمة من أزمة إلى أزمة أخرى، وهذا الفريق يجب أن يتم إعداده وتدريبه وتجهيزه بحيث يكون قادراً وجاهزاً للتعامل مع الأزمة بنجاح، وكل أزمة لها صفاتها وخصائصها وأسبابها ومتطلبات خاصة لإدارتها ومعالجتها، وأهم الشروط العامة التي يجب توافرها في فريق الأزمة ما يأتي:

1. شروط تتعلق بعمر أعضاء الفريق وجنسهم (النوع الاجتماعي: ذكر أو أنثى) وتأهيلهم العلمي.
2. شروط تتعلق بالطباع والصفات الشخصية لأعضاء فريق الأزمة، ومن هذه الطباع والصفات:

- القدرة على التحكّم بالأعصاب وعدم الانفعال وعدم التأثر العاطفي بمجريات الأزمة.
- الحرص الشديد والانتباه والوعي الكبير لكل ما يدور في ظل الأزمة.
- الانتماء والولاء التنظيمي الكبير للمنظمة والإيمان بأهدافها الاقتصادية والاجتماعية وأهدافها الأخرى.
- الاستعداد للتضحية إذا لزم الأمر في ظل الأزمة.
- امتلاك المهارات والقدرات الجسمانية والعقلية التي تمكّن أعضاء الفريق من التعامل مع الأزمة بنجاح.
- القدرة على رصد أحداث الأزمة وتتبعها وتحليلها.
- القدرة على تخطيط وتنفيذ السيناريوهات التي تناسب ظروف الأزمة.
- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- القدرة على التنبؤ بالحوادث وتوقع المسار المستقبلي للأحداث.
- القدرة على شرح الأفكار وإيصالها إلى الجهات ذات العلاقة بسرعة وسهولة.

رابعا: بناء فريق إدارة الأزمة:

إن عملية بناء وتكوين فريق إدارة الأزمة هي ليست أمراً سهلاً، بل أن هذه العملية تتطلب إجراء التجميع الصحيح والمناسب للمهارات المطلوبة والأفراد الراغبين في أن يعملوا معاً بروح الفريق، وتمرّ عملية بناء وتكوين أي فريق ناجح (بما في ذلك فريق إدارة الأزمة) في أربع مراحل رئيسة كما يأتي:

- **المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل مباشرة العمل:**

في هذه المرحلة تتبلور الرغبة لدى إدارة المنظمة لتكوين الفريق (فريق إدارة الأزمة) لقناعة إدارة المنظمة بأن هذا الفريق سيفكر في إدارة الأزمة ومواجهتها بصورة أفضل وبصورة أعمق وباستخدام أساليب ابتكارية، وفي هذه المرحلة التي يجري فيها التفكير في بناء وتكوين الفريق فإنه يتم تحديد المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الأزمة، ويجب أن تُصدر إدارة المنظمة قرارها مبكراً بتشكيل فريق إدارة الأزمة وتحديد السلطات المخوّلة لهذا الفريق، فهناك بعض

الفرق تكون مهامها الأساسية هي تقديم النصح والإرشاد والتوصيات لإدارة المنظمة للعمل بموجبها، وهناك فرق أخرى تعطي صلاحيات كاملة أو شبه كاملة للتعامل مع الأزمة وإدارتها وتقويم أعضاء فريق الأزمة في التعامل معها.

- **المرحلة الثانية: توفير البيئة الملائمة لعمل الفريق:**

يجب أن توفر إدارة المنظمة للفريق (فريق إدارة الأزمة) جميع الإمكانات المادية والمالية اللازمة لعمل هذا الفريق، إضافة إلى توفير الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة والمناسبة لهذا الفريق، إضافة إلى ضرورة دعم الإدارة العليا للفريق، إذ أن مستوى هذا الدعم هو المحور الرئيس لنجاح هذا الفريق في التعامل مع الأزمة وإدارتها.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة بناء الفريق وتكوينه:**

يجب أن تراعي إدارة المنظمة ثلاث نقاط رئيسة في بناء وتكوين الفريق (فريق إدارة الأزمة) بصورة سليمة، وهذه النقاط هي:

- النقطة الأولى: أن يتم تكوين واختيار أعضاء الفريق بصورة واضحة، إذ أن عدم التحديد الدقيق لمواصفات وخصائص كل عضو من أعضاء الفريق سيكون أحد أسباب إخفاق وفشل الفريق.
- النقطة الثانية: التأكد من قبول أعضاء الفريق (فريق إدارة الأزمة) لأهداف الفريق ومهامه وأنشطته الرئيسة والفرعية، فإذا لم يتحقق هذا القبول لدى هؤلاء الأعضاء فإن هذا الفريق سيواجه الفشل في أداء مهامه ونشاطاته في مواجهة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية.
- النقطة الثالثة: ضرورة قيام إدارة المنظمة بتحديد وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة الممنوحة للفريق (فريق إدارة الأزمة) وان يجري التحديد الدقيق أيضاً لجميع الأدوار والمهام الاستثنائية المتوقعة منهم في ظل تطورات الأزمة وانعكاساتها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وفي هذه المرحلة فإنه يجري اختيار فريق الأزمة، علما أن مهمة اختيار أفراد فريق الأزمة هي مهمة صعبة، إذ أن عملية الاختيار تتطلب الحصول على الأفراد المؤهلين القادرين على مواجهة الأزمات ومعالجتها وإدارتها. ويجب أن يتوافر في

أفراد فريق الأزمة مجموعة من المواصفات الشخصية التي تتعلق بالجوانب العقلية والجسدية والنفسية.

وفيما يأتي أهم الأساليب المستخدمة في اختيار فريق الأزمة:

1. أسلوب الانتقاء الشخصي: من الأساليب الشائعة في اختيار أفراد فريق الأزمة هو أسلوب الانتقاء الشخصي، إذ يقوم مدير الأزمات (أو إدارة المنظمة) باختيار بعض الأفراد من واقع الخبرة الشخصية لمدير الأزمات في معرفة هؤلاء الأفراد من خلال الاحتكاك بهم قبل الأزمة وفي أثناء الأزمة، ومن خلال معرفة هؤلاء الأفراد ضمن أنشطة وأحداث تظهر مستوى قدراتهم وكفاءتهم للعمل في فريق الأزمة.
2. أسلوب الترشيح: هذا الأسلوب يعتمد على الطلب من بعض الأقسام والدوائر في المنظمة بترشيح مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الأزمة، ويجري تحديد مجموعة من المعايير لاختيار هؤلاء الأفراد للتأكد من ملاءمتهم للإنضمام إلى فريق الأزمة، ويجري تدريبهم على المهام التي تتعلق بالأزمة، وقد تتم الاستعانة بهم مستقبلاً أو قد يجري الاستغناء عنهم بعد معالجة الأزمة.
3. أسلوب الرصد والتتبع: وفقاً لهذا الأسلوب يتم رصد وتتبع مجموعة من الأفراد المرشحين للعمل في فريق الأزمة، ويكون ذلك في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عنهم، وفي ضوء تقارير تقويم الأداء الخاصة بهم. ووفقاً لعمليات الرصد والتتبع يجري التأكد من مدى ملاءمة هؤلاء الأفراد للعمل في فريق الأزمة، إذ يتم اختيار الأفراد المناسبين منهم واستبعاد الأفراد غير المناسبين، كما يتم تدريب الأفراد الذين يتم اختيارهم وتزويدهم بالمعرفة النظرية وارتباطها بالتطبيقات العملية في مجال إدارة الأزمات.
4. أسلوب إدارة الإعلان: تقوم إدارة الأزمات (أو إدارة المنظمة) بالاعلان عن حاجتها إلى أفراد بمواصفات محددة للعمل ضمن فريق الأزمة، وتتم مقابلة الراغبين والتحري عنهم، كما تُجرى لهم الاختبارات اللازمة وذات العلاقة

للتحقق من صلاحيتهم للعمل في فريق الأزمة، وهذا النوع من الاعلان قد يكون إعلاناً عاماً وقد يكون إعلاناً متخصصاً.

5. أسلوب التجنيد: قد تلجأ إدارة الأزمات إلى زرع بعض الأفراد ضمن أقسام ودوائر المنظمة ليكونوا أفراداً سرّيين يعملون في فريق الأزمة، ويكون الهدف الرئيس من زرع هؤلاء الأفراد هو رصد حركة الأطراف التي تثير الأزمة أو تدعم وتؤيد قوى الأزمة في المنظمة.

- **المرحلة الرابعة: تقديم المساعدات المطلوبة لاستمرار الفريق في أدواره:**

عندما يبدأ الفريق (فريق إدارة الأزمة) في ممارسة عمله فإنه يجب أن تضع الإدارة العليا للمنظمة سياسة عامة تكفل تعاون جميع المستويات الإدارية في المنظمة مع هذا الفريق لضمان تحقيقه لأهدافه ونجاحه في مواجهة الأزمة. وفي هذه المرحلة قد تضطر الإدارة العليا إلى استبدال بعض أعضاء الفريق (في ضوء توصية رئيس الفريق).

خامسا: تدريب أفراد فريق الأزمة:

إن قيام أفراد فريق الأزمة بمهامهم بدرجة عالية من النجاح يتطلب تدريب هؤلاء الأفراد وإكسابهم المهارات والمعارف والمعلومات اللازمة، وتتطلب عملية تدريب أفراد فريق الأزمة التركيز على مجموعة جوانب أهمها:

- تعريف أفراد فريق الأزمة بكل المستجدات في حقل إدارة الأزمات.
- تنمية مهارات أفراد الفريق على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي.
- توظيف الصفات والمزايا التي ينفرد بها كل فرد في إدارة الأزمة ومواجهتها بنجاح.
- التعريف بتجارب الآخرين في إدارة الأزمات.

وهناك مجموعة من الأساليب التي تستخدم في تدريب أفراد فريق الأزمة، وأهم هذه الأساليب ما يأتي:

- أسلوب العصف الذهني (عصف الأفكار): يتطلب هذا الأسلوب السماح بحرية التعبير والإفصاح عن كل ما يجول في أذهان الأفراد المتدربين من أفكار قد تقود إلى مواجهة الأزمة ومعالجتها بنجاح.

- أسلوب تمثيل الأدوار ومحاكاة الأحداث والاستعداد المسبق للتعامل مع هذه الأحداث عندما تحدث أزمة حقيقية.
- أسلوب المحاضرات: يجري استخدام هذه المحاضرات العلمية والمحاضرات العملية في تدريب أفراد فريق الأزمة، وقد تتم استضافة خبراء عالميين لإلقاء هذه المحاضرات وتعريف المتدربين بالجديد في حقل الأزمات وإدارة الأزمات.
- أسلوب الندوات التدريبية: يتم عقد هذه الندوات بحضور مجموعة من المتخصصين الذين ينقلون خبراتهم ومعارفهم إلى المتدربين.
- أسلوب المؤتمرات التدريبية: هذه المؤتمرات يحضرها مجموعة من المتدربين والمهتمين والمتخصصين ويتم الحوار وتبادل الآراء والخبرات المتعلقة بالإدارة الناجحة للأزمات.
- أسلوب دراسة الحالات العملية: يجري تحليل وفهم ودراسة هذه الحالات التي تعرض مجموعة من التعقيدات الأزموية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى إكساب المتدربين مهارات متنوعة في إدارة الأزمات ومواجهتها ومعالجتها.

سادسا: أهمية مهارة إدارة الوقت لفريق إدارة الأزمة:

إن عنصر الوقت هو من العناصر المهمة التي تحدد نجاح فريق إدارة الأزمة في التعامل مع الأزمة والتعاطي معها وإدارتها بكفاءة وفاعلية، وهذا العنصر (عنصر الوقت) مهم جداً من أجل تنفيذ خطة (أو خطط) إدارة الأزمة ضمن الأوقات والمواعيد المقررة، وإذا لم ينجح فريق إدارة الأزمة في التعاطي مع الأزمة من خلال إدارة الوقت بصورة فاعلة فإن هذا الاخفاق سوف ينعكس في صورة إخفاق حقيقي في إدارة الأزمة.

إن إدارة الوقت تلعب دوراً مهماً وجوهرياً في إدارة الأزمة، إذ أن الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة هو وقت محدود، وينبغي أن يتم اتخاذ القرارات المناسبة في ظل المدة الزمنية المتاحة، كما أن سيناريوهات إدارة الأزمة لا يمكن أن تنجح إذا لم تحدد لها جداول زمنية لتنفيذها ضمن توقيتات دقيقة وواقعية مع مراعاة الاحتمالات المختلفة التي تؤثر في الجداول الزمنية.

وهناك مجموعة من العناصر التي يجب أن يراعيها فريق إدارة الأزمة لضمان فاعلية إدارة الوقت في التعامل مع الأزمة، وأهم هذه العناصر ما يأتي:

- التقدير الصحيح لعدد الساعات المتاحة لفريق إدارة الأزمة للتعامل مع هذه الأزمة.
- تقويم دقة البرامج الزمنية الموضوعة لتطبيق خطة (خطط) إدارة الأزمة للتعامل معها، وهنا لا بدّ من التأكيد على أنه يمكن استخدام بعض الأساليب الكمية في هذا المجال، ومن هذه الأساليب أسلوب المسار الحرج Critical Path Method-CPM، فهذا يساعد في التأكد من دقة البرامج الزمنية الموضوعة للتعاطي مع الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية.
- ضرورة توفير وقت احتياطي يؤدي إلى تمكين المنظمة من التعامل مع الأحداث والحالات الطارئة التي قد تواجه فريق إدارة الأزمة في أثناء تعامله مع هذه الأزمة.
- ضرورة مراعاة الوقت اللازم لاستجماع القوى والوقت اللازم لصيانة الآلات والمعدات التي يحتاجها فريق إدارة الأزمة للتعامل مع الأزمة.
- ضرورة مراعاة الحدّ الأقصى لساعات العمل المتاحة لعمل الآلات والمعدات والأجهزة المتوفرة في المنظمة والتي تلزم في التعامل مع الأزمة.
- تحديد الوقت اللازم لتنفيذ أي مهمة من مهام إدارة الأزمة في ضوء حساب معدلات دقيقة للأداء من خلال السجلات والتجارب السابقة.
- ضرورة مراعاة الوقت الضائع الذي قد يضيع ويفقده فريق إدارة الأزمة بسبب معيقات الاتصالات والمواصلات وغيرها.
- ضرورة اعتماد نظام فاعل لمتابعة تنفيذ خطة مواجهة الأزمة.
- ضرورة تنظيم استخدام وسائل الاتصالات في أثناء الأزمة، واستخدام نظم الاتصالات الحديثة.
- ضرورة تنظيم الزيارات المختلفة إلى المنظمة.
- ضرورة تفويض جانب من السلطات إلى المستويات الإدارية الأقل، مع ضرورة المتابعة الحثيثة لمن فُوضت إليهم، السلطات المتعلقة بالأزمة.

- وضع نظام فاعل لخدمات الزبائن واستعلاماتهم في أثناء الأزمة.

وهناك مجموعة من العوامل والاعتبارات المتعلقة بإدارة الوقت والتي يجب أن يراعيها فريق إدارة الأزمة، وأهم هذه العوامل والاعتبارات:

- عدم السماح للآخرين بالمقاطعات الكثيرة لعمل الفريق: إذ ان هذه المقاطعات للفريق في أثناء قيامه بأداء مهامه تجاه الأزمة تؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت وتؤدي إلى عدم التركيز في إيجاد حلول ناجعة للأزمة التي يعمل الفريق على مواجهتها.
- تحديد الأولويات في التعاطي مع الأزمة والعمل على تنفيذ هذه الأولويات: يكون ذلك بتحديد الجوانب الأكثر أهمية في الأزمة وتداعياتها وإعطاء الأولوية للأمور والجوانب الأكثر أهمية، وعندما تطرأ وتستجد أمور وجوانب جديدة فإنه يجري تقويم مدى أهمية هذه المستجدات وتحديد الأولويات في ضوء ذلك. ومن الأخطاء التي قد يقع فيها فريق إدارة الأزمة أنه قد يميل إلى التعامل والتعاطي أولاً مع الأمور والجوانب الأقل صعوبة لاجتيازها والتخلص منها، وهذا الأمر قد يجعل هذا الفريق يغفل في أثناء ذلك عن قضايا وأمور وجوانب مهمة جداً ويستدعي إعطاءها الأولية، وهذا ينعكس سلباً على فاعلية الفريق في التعامل مع الأزمة وإدارتها. كما أن من الأخطاء التي قد يقع فيها فريق إدارة الأزمة هو إعطاء الأولوية للأمور والقضايا والجوانب التي يطلبها الآخرون ويلحّون في انجازها ضمن الأزمة، وهذا الخطأ أيضاً قد يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على أداء فريق إدارة الأزمة، إذ أن تعاطي فريق إدارة الأزمة مع مطالب بعض الأطراف في الوقت غير المناسب قد يؤدي إلى الإخفاق والفشل في إدارة الأزمة بأكملها.
- تفويض جانب من السلطات إلى الآخرين: إن نجاح فريق إدارة الأزمة في إدارة الأزمة بنجاح يتطلب في بعض الأحيان أن يجري تفويض بعض السلطات إلى بعض الأفراد الفاعلين في المنظمة لتأدية بعض المهام المتعلقة بإدارة الأزمة، إذ أن فريق إدارة الأزمة لا يتمكن بمفرده من التعامل مع الأزمة وإدارتها بنجاح، ولكن يجب أن يتم اختيار الأشخاص (الذين يجري تفويض

السلطات إليهم) بعناية ودقة وان يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأزمة.

سابعا: أهمية امتلاك فريق إدارة الأزمة لروح الفريق:

إن أحد عوامل نجاح فريق إدارة الأزمة هو ان يتحلى هذا الفريق بروح الفريق، وهذه الروح (روح الفريق) هي أساس تماسك الفريق، وهي تعبّر عن قوة الرغبة لدى اعضاء الفريق للبقاء في عضوية الفريق، ويترتب على روح الفريق أن يحبّ أعضاء الفريق بعضهم بعضاً، وأن يقبل هؤلاء الأعضاء أهداف هذا الفريق ويتعاونون معاً من اجل تحقيقها، كما أن روح الفريق هي تعبير عن الشعور العام لأعضاء الفريق ومدى تمثيل هذا الفريق لهم، وتجسد روح الفريق درجة الإحساس الجماعي لدى أعضاء الفريق بأنهم ينتمون إلى نفس الفريق ولديهم نفس المشاعر.

إن تماسك فريق إدارة الأزمة وتعزيز روح الفريق بين هذا الفريق هو من الأمور المهمة في مواجهة الأخطار (الأزمات)، وهذا التماسك يجب أن يتصاعد ويزداد كلما تصاعدت حدّة الأزمة، إذ يزيد الشعور بأن هناك أخطاراً تهدد كل المنظمة وتهدد وجودها، وهنا يجب التركيز على وضع وتنحية الخلافات جانباً.

من جانب آخر، يجب التأكيد على أن الفرد الواحد لا يمكن له أن يؤدي جميع الأعمال والأنشطة في المنظمة، خصوصاً عندما يكون هناك مجموعة من الأعمال والأنشطة والمهام التي يجب أن تؤدى في وقت واحد، وهذا ما يحدث في ظل وقوع الأزمات، ومن هنا، فإنه تبرز أهمية بناء فريق للعمل، وتبرز أهمية أن يتم تنفيذ كل الأعمال والأنشطة والمهام بروح الفريق أيضاً.

وهناك أهمية كبيرة لامتلاك فريق إدارة الأزمة لروح الفريق، وهذه الأهمية يمكن إبرازها من خلال ما يأتي:

- إن دافعية الأفراد نحو العمل تنبع من داخل الأفراد أنفسهم، وهذه الدافعية تكبر وتتعزز إذا شعر هؤلاء الأفراد بالاحترام والتقدير الأدبي قبل المقابل المادي.

- إن القوة التي يمتلكها المدير تجعله قادراً على إصدار الأوامر إلى المرؤوسين من أجل تنفيذ ما يترتب على هذه الأوامر، لكن استجابة هؤلاء المرؤوسين قد لا تكون مقرونة بقناعة كاملة من داخلهم بسبب عدم سيادة روح الفريق على العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، ومن هنا، فإن المدير الذي يسعى إلى بناء علاقة من الاحترام المتبادل بينه وبين المرؤوسين، ويكون ذا شخصية قوية ويمتلك معرفة واسعة وكافية في مجالات عمل المنظمة، فإنه ينجح في تعزيز مشاعر الولاء التنظيمي لدى كادر المنظمة، وينجح في تعزيز روح الفريق، وينجح في تحفيز أفراد المنظمة لبذل كل جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والنجاح في التغلب على الأزمة التي تواجهها المنظمة. أما المدير الذي يعمل دون مراعاة لنشر روح الفريق ودون تجسيد لنمط التعاون في المنظمة فإنه سيؤدي بذلك إلى انتشار روح الأنانية والتفكك وعدم التعاون.
- هناك بعض الأفراد في المنظمة يسعون إلى تحقيق أهداف سلبية لمصلحة أطراف معادية للمنظمة أو بسبب نزعتهم السلبية والعدوانية نحو نجاح الآخرين، وهنا فإن العمل على نشر روح الفريق يكون سلاحاً فاعلاً في وجه هؤلاء الأفراد السلبيين.
- إن انتشار روح الفريق في المنظمة يقلل احتمالات لجوء بعض المقربين من الإدارة العليا في المنظمة إلى إنشاء مراكز قوى تسعى إلى إحداث تأثيرات سلبية في أداء كادر العمل في المنظمة، كما أن انتشار روح الفريق يؤدي إلى إضعاف قدرة هؤلاء في السيطرة على المدير ويجعلهم غير قادرين على إحداث تأثيرات سلبية في قراراته.
- إن سيادة روح الفريق تؤدي إلى تشجيع الأفراد المتميزين في المنظمة، إذ أنهم يشعرون أن أفكارهم الإبداعية تلقى طريقها إلى التطبيق من خلال مديرهم المتعاون.

ويمكن تحقيق روح الفريق في المنظمة من خلال ما يأتي:

- التنسيق والتقليل من الخلاف والتعارض.
- تشجيع الكادر البشري في المنظمة على تقديم ما يملكون من أفكار تساهم في تطوير العمل ومواجهة الأزمات التي تواجهها المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- الاهتمام الكافي بآراء الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم والتواصل المستمر معهم وتمكينهم من عرض آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم بحرية كاملة.
- إدراك مدى خطورة الأداء الضعيف والرديء وتأثيراته السلبية على روح الفريق.
- منح الآخرين الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات التي تخصّ مجالات العمل التي ترتبط بهم وتقع في دائرة مسؤولياتهم.
- إدارة النقاش والحوار بين الكادر البشري في المنظمة مع تشجيع هذا الكادر على مراعاة الاحترام المتبادل في عمليات النقاش والحوار.
- عدم الضغط على كادر العمل في المنظمة بصورة تؤدي إلى شعور هذا الكادر بعدم المبالاة والهروب من أداء ما عليه من مهام وواجبات ومسؤوليات بالصورة المخططة.
- العمل على بثّ روح الانتعاش بين كادر العمل في أثناء الأزمات وذلك حتى لا يتسرب القلق والملل إلى هؤلاء الأفراد وحتى تبقى روح الفريق هي السائدة.
- التفاؤل والثقة في قدرات ومهارات الآخرين لكن دون تهوين أو تهويل، مع ضرورة عدم الاستهتار بما تواجه المنظمة من صعاب، فهذه الأمور تؤدي إلى تعزيز روح الفريق وبناء المقاومة العالية لدى هذا الفريق لمواجهة الأزمات وتحدي الصعاب والصبر أمام المحن.
- الالتزام الكامل بالأمانة والصدق والقيم الأخلاقية في ممارسة الأعمال، إذ أن عدم وجود هذا الالتزام يؤثر سلباً في روح الفريق.

ثامنا: أهمية التفكير الإبداعي لفريق إدارة الأزمة:

إن طبيعة المواقف التي يواجهها فريق إدارة الأزمة تحتاج إلى حلول إبداعية وابتكارية وغير تقليدية، وذلك من أجل وضع خطة وسيناريوهات التعامل مع الأزمة وتنفيذها. وهذه الحلول الإبداعية توفرها عملية التكامل بين التفكير التقليدي والتفكير الإبداعي.

والتفكير الإبداعي يختلف عن التفكير التقليدي، فالتفكير التقليدي هو انتقاء البيانات والمعلومات والقيام بتحليلها باستخدام أسلوب متسلسل في صورة مجموعة من الخطوات الصحيحة المتتالية من أجل الوصول إلى حل متوقع (أو حلول متوقعة)، أما التفكير الإبداعي فإنه يعبّر عن تحليل البيانات والمعلومات مع استثارة العقل بالاحتمالات المتعددة من أجل إثراء الأفكار بهدف إيجاد الحلول والبدائل المختلفة والمتنوعة وغير التقليدية، ولا يشترط تسلسل الخطوات في التفكير الإبداعي (كما هو الحال في التفكير التقليدي)، بل قد يتم القفز إلى فكرة جديدة تكون في النهاية فكرة صحيحة، لكن قد تكون بعض خطواتها تقبل احتمالات الخطأ، ولكن بإجراء عملية التفاعل بين محاولة الحل والخطأ فإن العقل يُستثار ويتفاعل مع هذه الاحتمالات المختلفة والمتنوعة ليتم الوصول في نهاية المطاف إلى حل صحيح للأزمة وهذا الحل يكون حلاً غير تقليدي ويكون قابلاً للتنفيذ .

وتتطلب مواجهة الأزمات التي تقع في المنظمة - من فريق إدارة الأزمة- استخدام كل من التفكير التقليدي والتفكير الإبداعي، إذ أنه بعد أن يتوصل فريق إدارة الأزمة إلى مجموعة حلول ابتكارية وإبداعية وغير تقليدية لأزمة ما فإن الأمر قد يتطلب استخدام التفكير التقليدي من أجل التوصل إلى قرار بشأن أفضل هذه الحلول، فعلى سبيل المثال قد يتم اللجوء إلى استخدام أسلوب شجرة القرار (أحد أساليب بحوث العمليات) من أجل اختيار البديل الأفضل والأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة. ويمكن تعزيز التفكير الإبداعي في المنظمة وتنمية هذا التفكير من خلال جلسات العصف الذهني Brainstorming، وهذا الأمر يتحقق عبر ثلاث مراحل كما يأتي:

- مرحلة الجلسات التنشيطية: يجري في هذه الجلسات تدريب فريق إدارة الأزمات على إجادة إجراءات الإعداد للجلسات وتدريب هذا الفريق على أسلوب إدارة هذه الجلسات وكيفية تقويم الأفكار المقدمة.
- مرحلة جلسات إنتاج الأفكار (جلسات العصف الذهني): يجري في هذه الجلسات عمليات استثارة متبادلة بين أفراد فريق إدارة الأزمة من أجل التوصل إلى أفضل وأحسن الأفكار الإبداعية وغير النمطية التي تناسب الأزمة التي تواجهها المنظمة، وهذه الأفكار تنتج عن عملية التفاعل الذهني بين أفراد فريق إدارة الأزمة، وخلال هذه الجلسات لا يكون مسموحاً نقد الأفكار المقدمة أو تقويمها، وتتراوح المدة الزمنية لكل جلسة من جلسات العصف الذهني بين 20-45 دقيقة، وقد تزيد مدتها عن ذلك في ضوء طبيعة الأزمة التي تواجهها المنظمة وفيما إذا كان الوقت المتاح يسمح بإطالة المدة الزمنية لهذه الجلسات. من جانب آخر، فإنه يجب ألا يزيد عدد المشاركين في جلسة العصف الذهني عن 15 شخصاً، وإذا زاد العدد عن ذلك فإنه ينبغي أن يلتقي جميع المشاركين في جلسة مشتركة من أجل أن يتحقق التنسيق والتكامل بين هؤلاء المشاركين بخصوص الحلول المقترحة للأزمة.

ويجب أن يتم تعيين رئيس ومقرر لجلسة العصف الذهني، وتكون المهمة الرئيسة للمقرر هي تسجيل إجراءات الجلسة وجميع وقائعها.

أما المهام الرئيسة لرئيس الجلسة (جلسة العصف الذهني) فأهمها ما يأتي:

- يدير الجلسة وينظم عملية عرض الأفكار ويعمل على منع التداخل بين الأفراد ويراعي ويحرص على عدم الخروج عن موضوع النقاش (الأزمة).
- يمنع أفراد الجلسة من توجيه النقد إلى بعضهم البعض في أثناء جلسة العصف الذهني.
- يتيح الفرصة لمقرر الجلسة لتسجيل كل ما يجري طرحه من آراء وأفكار ومقترحات.
- يراقب الوقت المخصص للجلسة.

- يطرح ويوضح طبيعة الأزمة التي تواجهها المنظمة، ويقوم بالتذكير بذلك في أثناء الجلسة.
- قد يقوم بإعداد وتوزيع ورقة عمل يوزعها على المشاركين في بداية الجلسة توضح هذه الأزمة.
- يطلب من المقرر في نهاية الجلسة أن يقرأ ما قام بكتابته، علماً أن عملية التسجيل لوقائع وإجراءات الجلسة قد تتم أحياناً بأسلوب تسجيل وتصوير الفيديو.
- يقوم في نهاية الجلسة بتحديد موعد جلسة (جلسات) تقويم الأفكار.

وتجدر الإشارة إلى أن الأفكار التي يجري الحصول عليها في جلسات العصف الذهني لا يتم استخدامها جميعاً في حل الأزمة القائمة، بل تتم الاستفادة من بعض هذه الأفكار فقط، ومن هنا، فإن بعض المنظمات باتت تستفيد من هذه الأفكار لاحقاً من خلال إنشاء بنك خاص بالأفكار يدعى بنك الأفكار، ويتم التعاون مع مراكز البحوث في رفد هذا البنك بالأفكار الإبداعية والابتكارية.

- **مرحلة جلسات تقويم الأفكار:** يجري عقد هذه الجلسة/الجلسات بعد انتهاء جلسة/ جلسات العصف الذهني، ويقوم رئيس فريق إدارة الأزمة بتحديد موعد هذه الجلسة/ الجلسات بعد مدة زمنية مناسبة من موعد انتهاء جلسة/ جلسات العصف الذهني، وتبدأ جلسة تقويم الأفكار بإعادة الإطلاع على ما تم تسجيله في جلسة/ جلسات العصف الذهني من أجل إعادة استثارة أفكار أعضاء الفريق، ويجري في هذه الجلسة الوصول إلى الفكرة/ الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تكون حلاً مناسباً للأزمة التي تتعرض لها المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك شكلاً مهماً للتفكير الإبداعي في المنظمات في أثناء الأزمات، وهذا الشكل من أشكال التفكير الإبداعي يدعى "الجماعة العلمية".

ما هي الجماعة العلمية (الجماعة البؤرية)؟

تسمى الجماعة العلمية في بعض المنظمات "بالجماعة البؤرية"، وهي تتكون من 3-4 أشخاص فقط بما فيهم رئيس هذه الجماعة وهم من الأشخاص الذين تتوافر فيهم القدرات البحثية، وهذه الجماعة تعمل على إعداد وإدارة مناقشات علمية في جميع مستويات المنظمة ودوائرها وأقسامها ودراسة وتحليل المشكلات وبوادر الأزمات التي تواجه المنظمة وتقديم الأفكار الإبداعية واقتراح الحلول المناسبة لما تواجهه المنظمة من مشكلات وأزمات، وهذه الجماعة العلمية تتعاون مع إدارة الأزمات ومع فريق إدارة الأزمة وتشترك معها في جلسة/ جلسات إنتاج الأفكار (العصف الذهني) وفي جلسة/ جلسات تقويم الأفكار.

المبحث الرابع

مجتمع الأزمة وإشراكه في مواجهتها

مجتمع الأزمة هو المجتمع الذي تقع فيه الأزمة ويؤثر فيها وتتأثر به هذه الأزمة، وهناك أهمية جوهرية لأن تركز إدارة الأزمات على دراسة وتحليل مجتمع الأزمة، ومعرفة درجة تأثر هذا المجتمع بالأزمة، وموقفه منها.

وهنا يمكن القول أن مجتمع الأزمة يقسم إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

أولا: الفئة الأولى: الفئة الإيجابية:

تقف هذه الفئة في وجه قوى الأزمة وتعمل على مواجهة هذه القوى، وبفضل جهود هذه الفئة من المجتمع تصبح مهمة فريق الأزمة سهلة، ويكون من السهل التغلب على هذه الأزمة ومواجهتها بدرجة عالية من النجاح. وتزيد فرص المنظمة في مواجهة الأزمة بنجاح إذا كانت هذه الفئة (الإيجابية) تشكل كل أو غالبية مجتمع الأزمة، وإذا كان هناك درجة عالية من التجانس بين أفراد هذه الفئة.

من جانب آخر، فإن هذه الفئة تنظر بدرجة عالية من الإيجابية إلى إمكانية مواجهة الأزمة والخروج منها بنجاح.

ثانيا: الفئة الثانية: الفئة السلبية:

هذه الفئة هي فئة انهزامية سرعان ما تُصاب باليأس والإحباط عند وقوع الأزمة، ولا تبذل ما ينبغي أن تبذله في مواجهة الأزمة ومقاومتها، وقد لا تفكر هذه الفئة مجرد تفكير في مواجهة الأزمة، وقد تتحول هذه الفئة إلى أبواق سلبية تروج للآثار والانعكاسات السلبية لهذه الأزمة، وتبالغ في حجم هذه الأزمة، وتبعث اليأس والخنوع والاستسلام في النفوس.

أما المظهر الآخر الذي قد تظهر به هذه الفئة السلبية فهو مظهر الصمت والسكوت وعدم التدخل لا سلباً ولا إيجاباً والوقوف موقف المتفرج.

أن تأثير هذه الفئة يكون ذا درجة عالية من السلبية إذا كانت تشكل نسبة عالية من مجتمع الأزمة، وإذا كان هناك درجة عالية من التجانس بين أفراد هذه الفئة السلبية.

ثالثا: الفئة الثالثة: الفئة الصانعة للأزمة والداعمة لها:

تتكون هذه الفئة من جميع القوى التي تعمل على صنع الأزمة واثارتها وكذلك القوى التي تدعمها وتؤيدها وتناصرها في جهودها المتعلقة بنشر الأزمة وتعميقها في المنظمة. وتزداد قوة هذه الفئة في إحداث التأثيرات الأزموية كلما كانت هذه الفئة متناسقة ومتجانسة وتنتمي إلى طبقة واحدة في المنظمة، وتقل قوتها في الفعل الأزموي كلما قل التجانس بينها. أن دور إدارة الأزمات وفريق الأزمات يكون صعباً في حالة وجود تناسق وتجانس بين أفراد هذه الفئة، ويكون هذا الدور أكثر سهولة في ظل عدم تجانس أفراد هذه الفئة.

ويمكن إشراك مجتمع الأزمة في مواجهة الأزمة ومقاومتها من خلال التركيز على مجموعة من الجوانب والنقاط المهمة، وأهمها ما يأتي:

- إبراز التأثيرات السلبية للأزمة في أهداف مجتمع الأزمة وتطلعاته، وتأثيرات هذه الأزمة على أمان المجتمع واستقراره وعلى مستوى جودة حياة العمل ومستوى المعيشة.
- إظهار نقاط الضعف في قوى الأزمة، وانعكاساتها على مجتمع الأزمة فيما إذا استمرت الأزمة.
- توضيح نقاط القوة التي يمتلكها مجتمع الأزمة والتي تمكّن هذا المجتمع من استخدامها في مواجهة الأزمة وقوى الأزمة.
- إبراز الآثار والانعكاسات السلبية التي تترتب على تفشي السلبية في مجتمع الأزمة، إذ أن هذه السلبية هي من المعوقات الرئيسة لمواجهة الأزمة بنجاح.
- استخدام الإعلام في توجيه وإرشاد مجتمع الأزمة نحو مواجهة الأزمة ومقاومتها ومعالجة آثارها وانعكاساتها السلبية.
- تحديد العلاقة بين الأزمة من جهة، ومجتمع الأزمة من جهة أخرى، فإذا كانت هذه العلاقة هي علاقة رفض لهذه الأزمة فإنه يجب دعم هذا الرفض

وتعزيزه، وإذا كانت العلاقة هي علاقة قبول للأزمة أو علاقة عدم مبالاة بالأزمة فإنه يجب التأثير في هذه العلاقة.

- إشراك مجتمع الأزمة في وضع الحلول والتصوّرات التي يمكن أن تُستخدم في معالجة الأزمة ومواجهتها ومعالجة أسبابها، والتغلب على المواقف السلبية وتدعيم المواقف الإيجابية والاستفادة منها في مواجهة الأزمة وإدارتها.
- إشراك مجتمع الأزمة في تحديد أسباب الأزمة ودوافعها الرئيسية.
- صياغة وتنفيذ برنامج زمني محدد المراحل والمهام للاتصال مع مجتمع الأزمة واستخدام أدوات وأساليب الاتصال المناسبة للتأثير في مجتمع الأزمة لتغيير وتعديل السلوك السلبي وتعزيز السلوك الإيجابي لدى هذا المجتمع.
- وضع معايير ومؤشرات قياسية لاستخدامها في متابعة مستوى نجاح فريق الأزمة في التعاطي بايجابية مع مجتمع الأزمة وإشراك هذا المجتمع في مواجهة الأزمة.
- رصد وتحديد جوانب القصور في علاقة فريق الأزمة مع مجتمع الأزمة، واتخاذ جميع الإجراءات التصحيحية اللازمة للتخلص من جوانب القصور والتغلب على آثارها وانعكاساتها السلبية على قدرات مجتمع الأزمة في التعاطي مع الأزمة.

المبحث الخامس

أسباب الأزمات

لكل أزمة تنشأ في المنظمة سبب أو مجموعة من الأسباب (Reasons Causes) ولا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارة أية أزمة والتعاطي معها بفاعلية إذا لم تنجح في معرفة سبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة، إذ أن معرفة هذا السبب (أو هذه الأسباب) يساعد إدارة المنظمة في التغلب عليها وتمكينها من الاستفادة من نقاط الضعف في الأزمة، وتحويل سلبيات الأزمة إلى إيجابيات في جوانب متعددة.

ويختلف الباحثون في تقسيم أسباب الأزمات، وهناك من يقسمها إلى:

أولا: أسباب بيئية Environmental Causes:

هي العناصر التي لا يكون للمنظمة سيطرة Control عليها، أو تكون سيطرة المنظمة عليها محدودة جدا Very Little، وهذه الأسباب تؤدي إلى وقوع أزمات لا يمكن تجنبها في الأغلب، ولكن يمكن القيام ببعض الإجراءات ووضع خطط تؤدي إلى التخفيف من حدّة الأزمة وتقليل مخاطرها، والكثير من المنظمات تنظم برامج تدريبية في مجال تحسين قدرات المنظمة في التعامل مع الأزمات.

وأهم العناصر البيئية التي قد تكون سببا في وقوع الأزمة ما يأتي:

- **عناصر سياسية Political Factors**: مثل الظروف السياسية غير المستقرة وما يترتب عليها من أحداث وحوادث.
- **عناصر قانونية Legal Factors**: مثل سياسات الحكومة Government Policies تجاه منظمات الأعمال.
- **عناصر اقتصادية ومالية Economic & Financial Factors**: ومن هذه الأسباب الفشل في تحقيق التشغيل الاقتصادي السليم، التضخم (وما يرافقه من تدهور كبير في القوة الشرائية للنقود)، الانخفاض الكبير في معدلات الربحية، الانهيار في أسعار الأسهم، دخول مستثمرين جدد الى الأسواق،

عدم توفر السيولة الكافية لتسيير الأعمال، الكساد، البطالة وتفشيها بصورة عميقة.

- عناصر اجتماعية Social Factors: ومن هذه الأسباب انتشار الشائعات السلبية حول المنظمة، تفشي مظاهر التخلف، التنامي السريع في عدد السكان (الانفجار السكاني)، الصراعات الاجتماعية، ظروف السوق غير المستقرة Instable Markets.
- عناصر طبيعية Natural Factors: ومن هذه الأسباب عناصر تتعلق بتوقعات المستفيدينClient's Expectations Factors، وعناصر تنافسية Rivalry Factors مثل تراجع قوة الزبائن، وعناصر تكنولوجية Technological Factors مثل التقادم التكنولوجي.

ثانيا: أسباب تنظيمية Organizational Causes:

هذه الأسباب تتجسد في عناصر يكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليها Direct Control، ومن هذه الأسباب:

- إدارة المنظمة Management.
- أسلوب ونمط الإدارة Management Style.
- إدارة الموارد Resource Management.
- المعلومات الخاطئة التي تتسرب عبر الشائعات Grapevine.
- سوء التعامل مع المشكلات.
- مقاومة العاملين للتغيير.
- المشكلات الثقافية Culture.
- عدم وجود نظم كافية للتغذية العكسية.
- عدم الاستخدام الكافي لتطبيقات إدارة الخطر.
- حساسية أفراد المنظمة تجاه أهدافها.
- مشكلات أثناء عمليات التصنيع.
- نقص الثقة بين أعضاء المنظمة.
- المركزية العالية المبالغ فيها.

- دعم غير كاف لحاجات ورغبات العاملين.
- عدم وجود موارد بشرية كافية.
- إحداث تغييرات في فريق/ فرق Teams المنظمة أو المشروع.
- ترك مدير Manager مهم/ مديرين مهمين للمنظمة.
- الإضرابات Strikes.
- هيكل تنظيمي غير فاعل وغير كفء Inadequate and Ineffective Structure.
- عدم وجود نظم معلومات كافية Inadequate IS.
- الثقة الزائدة في قدرة المنظمة وإمكانياتها على مواجهة ومعالجة أية أزمة.
- عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلات بصورة واضحة وكافية.
- الحوادث الصناعية Industrial Accidents.
- التكاليف المرتفعة بصورة غير مقبولة وغير مبررة.
- نقص الدعم المالي Financial Support.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين: وهناك أسباب كثيرة تتسبب في انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، مثل: سوء الاتصال، عدم التفاهم بين العاملين، ضغوط العمل Stress، استخدام منهج اداري دكتاتوري، استخدام أسلوب غير مناسب في النقد، النظم العشوائية غير الفاعلة، عدم كفاءة المديرين، هيكل تنظيمي غير فاعل، الثقافة التنظيمية Organizational Culture، عدم مراعاة العوامل النفسية للعاملين، عدم تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والأداء المتميز، عدم عقد برامج تدريبية كافية، عدم فهم العاملين لطبيعة العمل، عدم استقرار أهداف المنظمة، الصراعات الإدارية، تراكم المشكلات.

ثالثاً: أسباب مشتركة (بيئية وتنظيمية):

هي أسباب ناجمة عن التفاعل بين العناصر البيئية والعناصر التنظيمية، وغالبا تنجم الأزمة نتيجة المشكلات التي تتفاقم بسبب سوء تدفق المعلومات Information Flow وسوء عملية صناعة القرار. ومن الأسباب: عمليات التخريب Sabotage (لآلات ومكائن ومعدات وتسهيلات المنظمة المختلفة...).

رابعاً: تقسيمات أخرى لأسباب الأزمات:

هناك من يرجع أسباب الأزمات إلى:

1. أسباب طبيعية Natural Causes: وهي أسباب خارجة عن إرادة الإنسان.
2. أسباب من صنع الإنسان: هي أسباب نابعة من تصرفات الجنس البشري.

وهناك بعض الباحثين يوردون مجموعة من الأسباب المفترضة لنشوء الأزمات في المنظمات، ومن هذه الأسباب:

1. إدارة المنظمة بصورة عشوائية: إذا أخفقت إدارة المنظمة في إداراتها بصورة تتماشى مع المبادئ العلمية السليمة للإدارة، فإن هذا الإخفاق سيكون من أسباب تدمير المنظمة وتدهورها، وسيرافق هذا الإخفاق أزمات كثيرة تعصف بالمنظمة وتجرها نحو الانهيار الإداري والفشل وربما الخروج من السوق بصورة كلية. وإدارة المنظمة بصورة عشوائية يرافقها مظاهر سلبية متعددة مثل:
   - التخطيط الرديء أو عدم وجود منظومة تخطيط إطلاقاً.
   - التنظيم الرديء أو عدم وجود منظومة لتنظيم هيكل المنظمة وأعمالها.
   - التوجيه الرديء أو عدم وجود منظومة للتوجيه فيما يتعلق بنظم التحفيز والاتصالات والقيادة وغيرها.
   - الرقابة السيئة أو عدم وجود منظومة رقابة قادرة على رصد الانحرافات وتصحيحها.
   - الفساد الإداري والمالي.
   - انتشار نمط الشللية في المنظمة.
   - التعارض بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف أصحاب المصالح.

وأهم الأزمات التي تواجهها المنظمة عند إدارة المنظمة بصورة عشوائية:

- أزمة انخفاض الإنتاجية.
- أزمة انخفاض كمية الإنتاج.
- أزمة ارتفاع معدل دوران العمل.
- أزمة السيولة المالية.

2. اليأس: إن تغلغل اليأس في المنظمة هو أحد أسباب الأزمات، وينشأ اليأس عن تعمق حالة الإحباط لدى العاملين في المنظمة، وفقدان هؤلاء العاملين للرغبة في العمل، وانعدام الدوافع نحو تطوير المنظمة وإحداث التغيرات الإيجابية.

ومن أشكال الأزمات التي تحدث في المنظمة وتنشأ نتيجة حالة اليأس:

- قيام العاملين بالمظاهرات والاحتجاجات من أجل تحقيق مطالبهم، وفي هذه الحالة فإن إدارة المنظمة تكون قادرة على تحديد أسباب الأزمة، وبإمكانها أن تعالجها وتتعاطى معها بفاعلية.
- اللجوء إلى استخدام أساليب سلبية انعكاسا لحالة الإحباط واليأس، ومن هذه الأساليب والتصرفات: الاختلاس، والسرقة، والحرائق المتعمدة لمخازن المنظمة، والتعطيل المتعمد لخطوط الإنتاج والآلات، والإفراط في استخدام المواد الأولية والمواد الخام في عمليات التصنيع والإنتاج، وعدم الالتزام بمواصفات الجودة ومعاييرها في العملية الإنتاجية، والاستجابة الخاطئة المتعمدة للأوامر والتعليمات، والتأخر عن الدوام دون مبرر، وكثرة الغياب غير المبرر عن الدوام، وغيرها من هذه الأساليب والتصرفات.

وفي ظل هذا النوع من الأزمات تكون إدارة المنظمة أمام مهمات وقرارات صعبة، حيث أن أسباب هذه الأزمة لا تكون واضحة كما هو الحال في الشكل السابق.

إن الحل الناجح لهذا النوع من الأزمات يكون من خلال تحديد السبب الحقيقي (وهو هنا حالة اليأس والإحباط)، وتحديد أسباب هذه الحالة، والعمل على القضاء على الأسباب التي تقود إلى هذه الحالة من اليأس والإحباط، وتحويل هذه الحالة السلبية إلى حالة إيجابية من الجد والاجتهاد والنشاط والعمل والإنجاز الفاعل.

3. ابتزاز إدارة المنظمة: هناك بعض الأطراف في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق بعض مصالحها الشخصية، ووصولاً إلى ذلك فإنها تعمد إلى ابتزاز إدارة

المنظمة من أجل ذلك، وهذا الابتزاز يكون سبباً في نشوء أزمة في المنظمة. ويكون الابتزاز للإداريين الجدد الذين لا يمتلكون المعرفة الكافية بمجريات الأحداث في المنظمة، وللإداريين الذين ارتكبوا أخطاءً كبيرة في المنظمة (مثل عمليات السرقة والرشوة والانحراف الخلقي وغيرها...)، حيث أن عملية الابتزاز تكون سهلة، وتتمكن الأطراف التي تمارس عملية الابتزاز من تحقيق أهدافها الشخصية وأهدافها غير المشروعة. وتتم عملية ابتزاز المديرين من خلال اكتشاف أخطائهم (التي يرتكبونها عن قصد أو عن غير قصد) واستغلال هذه الأخطاء وإيقاعهم في أخطاء أكبر وأعظم منها، والضغط على هؤلاء المديرين وتسخيرهم لخدمة الطرف الذي يقوم بالابتزاز.

4. الإشاعات: إن نشر الإشاعات حول موضوع محدد في المنظمة يكون سبباً كبيراً لنشوء الأزمة، وتزداد حدة الأزمة عندما يجري توظيف واستغلال إشاعة ما وتعزيزها وتوفير كل المعطيات والظروف التي تدعمها، ويتم استخدام بعض البيانات الصادقة والحقائق بصورة غير أخلاقية لدعم الإشاعة ودعم البيانات الكاذبة والمعلومات غير الصحية التي تتضمنها هذه الإشاعة. ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات هي الأزمات التي تتعلق بنقص المعروض والمخزون من السلع الأساسية، ويكون الهدف من مثل هذه الأزمات هو رفع الأسعار لصالح بعض الأطراف بهدف تعظيم أرباح عمليات البيع.

5. التعارض بين الأطراف المختلفة في المنظمة: إن أحد أسباب نشوء الأزمات في المنظمة هو وقوع التعارض بين صانعي القرارات ومنفذيها والمستفيدين منها، إذ أن هذا التعارض يؤدي إلى عدم تنفيذ القرارات وفق ما هو مخطط لها. وقد يقوم صناع القرار بإعادة النظر في القرارات وتغييرها بهدف التوفيق بين الأطراف المختلفة، وهذا الأمر قد يعزز مصالح بعض الأطراف، ويضر بمصالح أطراف أخرى، وهذا الأمر يشعل الأزمة ويزيدها.

6. أخطاء الكادر البشري وقصوره: إن وقوع أخطاء وقصور من جانب الكادر البشري في المنظمة يؤدي إلى نشوء الأزمات، وهذه الأخطاء البشرية كثيرة، وتزداد حدّة وشدة الأزمة بزيادة حجم الخطأ. ومن هذه الأخطاء الإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم القيام بالواجبات بصورة صحيحة، والتغاضي عن الأداء المتدني والرديء للعاملين، ......الخ.
7. صناعة الأزمات (افتعالها): إن بعض الأزمات يكون سببها الرئيس هو التخطيط المسبق من جانب بعض الأطراف في المنظمة لصناعة الأزمة بهدف تحقيق مصالح وأهداف هذه الأطراف، وهذا الأسلوب يسمى الإدارة بالأزمات.
8. عدم التقدير الصحيح للموقف: قد تنشأ الأزمة عن خطأ أو أخطاء المديرين في التقدير الصحيح للموقف أو المواقف التي تواجهها المنظمة، وهذا التقدير غير السليم وغير الصحيح للموقف قد يكون ناجماً عن إفراط هؤلاء المديرين في الثقة بقدراتهم وتقدير فاعلية قراراتهم، كما قد يكون عدم التقدير الصحيح للموقف ناجماً عن الفشل في تقدير القوة الحقيقية للمنافسين.
9. عدم الفهم الصحيح للموقف: إن عدم الفهم الصحيح لموقف ما في المنظمة يؤدي إلى نشوء الأزمة، وسوء الفهم قد ينجم عن المعلومات الناقصة عن الموقف، وإصدار القرارات بالاعتماد على رؤية وخلفية غير سليمة وغير واضحة. إن معالجة هذا النوع من الأزمات يكون سهلاً جداً إذا تمكنت إدارة المنظمة من التحديد الدقيق لسبب الأزمة، وتوضيح الموقف وإزالة سوء الفهم.

المبحث السادس

الإدارة بالأزمات

يستخدم الكثير من المديرين في منظمات الأعمال أسلوب الإدارة بالأزمات Management By Crises من أجل تحقيق أهدافهم ومن أجل فرض وتكريس مصالحهم، وإملاء هذه المصالح على الأطراف الأخرى ودفع هذه الأطراف إلى الاستجابة لهذه المصالح والأهداف بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ولا ينجح أسلوب الإدارة بالأزمات في كل البيئات إذ أن هذا الأسلوب ينجح بصورة أكبر في المنظمات التي يسود فيها النمط القيادي الدكتاتوري، وكذلك ينجح عندما تكون القيادة العليا وأنصارها فقط هم الذين يتحكمون في القرارات، وعندما لا يتوفر لدى أفراد هذه المنظمات البيانات والمعلومات الكافية عن سير الأحداث.

ولفهم هذا الموضوع (موضوع الإدارة بالأزمات) فهماً صحيحاً ودقيقاً، فإنه لا بدّ من التمييز والتفريق بين إدارة الأزمات، من جهة، والإدارة بالأزمات من جهة أخرى. إن إدارة الأزمات تعبّر عن الجهود والأنشطة الموجهة إلى التغلب على الأزمات باستخدام الأساليب والأدوات الإدارية والعلمية المتنوعة، ويكون ذلك أيضاً عبر عملية شاملة متكاملة تحقق الاستفادة من إيجابيات الأزمات وتتجنب سلبياتها. أما مفهوم الإدارة بالأزمات فإنه يجري توضيحه في الفقرة الآتية.

أولاً: مفهوم الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات هي عملية توليد الأزمات من لا شيء وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق أو المالية أو الموارد البشرية أو الإنتاج.

والإدارة بالأزمات هي أسلوب يمارسه طرف محدد ضد طرف آخر خلال مدة زمنية محدودة، وهي ترتبط بإحداث وتوليد الضغوط الأزموية وجني المكاسب

من وراء هذه الضغوط، وينتهي استخدام هذا الأسلوب بانتهاء الحدث المرتبط بصنع الأزمة.

وهذا الأسلوب (الإدارة بالأزمات) يقود إلى خراب المنظمة ودمارها وانهيارها إذا استمر المديرون في استخدامه.

ثانياً: أسباب استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات:

يجري استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات لأسباب متعددة منها:

- تغطية إخفاقات المديرين وحالات فشلهم الإداري والمالي.
- يستخدم هذا الأسلوب كأسلوب للسيطرة على المرؤوسين والآخرين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف ما.

ثالثا: خصائص الأزمة المصنوعة (المفتعلة):

إن استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات يؤدي الى بروز وظهور ما يسمى بالأزمة المصنوعة، وهذه الأزمة تتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص، أهمها:

- توزيع الأدوار على القوى المشاركة في صنع هذه الأزمة.
- الإعداد المبكر لهذه الأزمة.
- تهيئة البيئة التنظيمية للأزمة المصنوعة.
- تقديم المبررات الكافية التي تعزز الأزمة المصنوعة.
- الاختيار الدقيق لموعد تفجير الأزمة المصنوعة.
- التصعيد في توتير الأجواء الى حين تحقيق الهدف من صنع الأزمة.

من جانب آخر، تجدر الإشارة الى أن الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات (صنع الأزمات) ليس بالضرورة أن يكون هدفاً سلبياً، فقد يكون هذا الهدف هدفاً ايجابياً يعود بمزايا ومنافع إيجابية على المنظمة أو المجتمع أو كليهما.

والأزمات المصنوعة قد تكون:

- مزدوجة التأثير (مركبة).
- محدودة التأثير لا يترتب على صنعها تأثيرات ممتدة.

وكذلك قد تكون الأزمة المصنوعة:

- ذات أحداث متسارعة.
- ذات أحداث محدودة غير سريعة.

رابعا: مراحل صنع الأزمة المفتعلة:

إن عملية صناعة الأزمة (افتعالها) كأسلوب للإدارة بالأزمات تمرّ بمجموعة من المراحل، وهذه المراحل هي:

1. **المرحلة الأولى: الإعداد والتحضير والتمهيد لولادة الأزمة:**

في هذه المرحلة يجري التمهيد لافتعال الأزمة لتكون أداة تستخدم في منهج الإدارة بالأزمات، ويتم هنا تهيئة البيئة التنظيمية لهذه الأزمة بصورة تضمن نموها بصورة ناجحة، وتكفل تصاعد وتيرتها في أركان المنظمة المختلفة.

وهناك خطوات متعددة يجري استخدامها في هذه المرحلة من أجل الإعداد للأزمة المصنوعة والتحضير لولادتها، وأهم هذه الخطوات ما يأتي:

- ممارسة ضغوط الاتصال على المنظمة بهدف إفقادها حالة التوازن وجرها نحو الضعف والأفعال وردود الأفعال غير المناسبة وغير الفاعلة، وإحداث تأثيرات واضحة في صانعي القرار في المنظمة.
- إطلاق الشائعات المستندة الى حقائق جزئية، ونشر الأكاذيب التي تدعم هذه الشائعات، وتشويه الأطراف المقصودة في المنظمة والمستهدفة من الأزمة المصنوعة، وإظهارهم بأنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة والعقلانية ويتسببون في انهيار المنظمة ويشكلون عليها خطراً كبيراً.
- العمل على كسب المؤيدين والمناصرين لأية أفعال أو تصرفات أو تدخلات يقوم بها صانعو الأزمة المفتعلة، ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام الإعلام بصورة مكثفة وصياغة الرسالة الإعلامية بصورة تصبّ في تحقيق إشعال الأزمة والتركيز على إيصال هذه الأزمة إلى أهدافها.

2. **المرحلة الثانية: مرحلة تصعيد الأزمة وتنميتها (مرحلة التعبئة للأزمة المصنوعة):**

في هذه المرحلة يجري التركيز على حشد وتجميع كل الأطراف وكل القوى المعادية للطرف المستهدف في المنظمة، ويجري التركيز على التصعيد العنيف للأزمة، وإيصال هذه الأزمة إلى درجة عالية، وإيقاع الطرف المستهدف في شباكها عبر وضع مجموعة من التكتيكات المتكاملة التي تعمل في كل الاتجاهات والأبعاد، وأهم هذه التكتيكات:

- تكتيك التصعيد الأفقي: يطبّق تكتيك التصعيد الأفقي ويمارس من خلال الاعتماد على مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويتم اختيار المصادر المتنوعة القادرة على إحداث درجة وكمية كبيرة من الضغوط المتصاعدة والقادرة على إحداث التشتيت في جهود وأعمال الطرف الآخر (المستهدف بالأزمة المصنوعة). وعند استخدام هذا التكتيك فإنه يجري التركيز على حشد وكسب المزيد من الأنصار لموقف صانعي الأزمة، ويتم استغلالهم وتسخيرهم في زيادة الضغوط على الطرف المستهدف، والتوجيه نحو توسيع مجالات المواجهة مع هذا الطرف، بما يقود إلى حالة استنزاف مستمرة لهذا الطرف المستهدف ودفعه نحو التقهقر
- تكتيك التصعيد العمودي (الرأسي): يركز تكتيك التصعيد العمودي (الرأسي) على إيجاد وتوفير كمية كبيرة من الضغوط المتتابعة من خلال توليدها من مصدر واحد فقط (وليس من عدة مصادر كما هو الحال في تكتيك التصاعد الأفقي)، وهذا المصدر الأزموي يجب أن يتم اختياره بدقة وعناية كبيرة، بحيث يكون قادراً على توليد التأثيرات الأزموية المتتابعة بدرجة كافية من العنف والقوة بما يكفل تحقيق زعزعة الطرف المستهدف وعدم قدرة هذا الطرف على مواجهة هذه الضغوط بحيث يتمكن هذا المصدر (بما يولده من ضغوط متتابعة) من إيقاع الطرف المستهدف في شباك الأزمة المصنوعة. ويركز هذا التكتيك على حشد قوى صنع الأزمة والقوى

المناصرة والمؤيدة لها للتواجد المكثف والمستمر في أماكن توليد الأزمة لزيادة التوتر ورفع وتيرة الأزمة المصنوعة.

- تكتيك التصعيد الدائري التراكمي: إن تكتيك التصعيد الدائري المتراكم هو نوع من التكتيكات التي تستخدم لزيادة حدّة وقوة الأزمة صعوداً وهبوطاً، بحيث يتم تصعيد الأزمة بصورة كبيرة جداً، ثم يجري تخفيف حدّة هذه الأزمة لمدة محدودة، ثم يتم تصعيدها مرة أخرى وزيادة الضغوط على الطرف المستهدف. ووفقاً لهذا التكتيك فإنه يتم إيجاد بؤر ومصادر لصنع الأزمة وزيادة شدتها وعنفوانها تارة، والتخفيف تارة أخرى، وهذه البؤر والمصادر الأزموية تكون ذات تجدد ذاتي وتلقائي، وتؤدي الى تزايد واضح ومتراكم في الأزمة المصنوعة في كل دورة من دوراتها.

وفي هذه المرحلة (مرحلة تصعيد الأزمة وتنميتها) فإن صناع الأزمة قد يستخدمون الكثير من الأدوات المادية التي تؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية واضحة ومباشرة في تصعيد الأزمة، ومن هذه الأدوات المادية:

- العمل على تأكيد صدق الشائعات التي تمت إشاعتها في المرحلة السابقة (المرحلة الأولى) ويكون ذلك من خلال استخدام وثائق حقيقية أو وثائق مزوّرة بدقة، وإيصال بعض هذه الوثائق بصورة ذكية إلى وسائل الإعلام المحلية (وأحيانا إلى وسائل الإعلام الدولية).
- السعي إلى إحداث أزمة مالية في المنظمة، بحيث تصبح هذه المنظمة غير قادرة على دفع الأجور كاملة وغير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير.
- اللجوء إلى استخدام أدوات غير أخلاقية وتبني تصرفات تعزز استخدام هذه الأدوات غير الأخلاقية لتصعيد الأزمة وإحراج الطرف المستهدف وإرباكه وإرباك قراراته.
- اللجوء إلى استخدام العنف والإضرابات وإعاقة العمل لإيقاع الطرف المستهدف في حرج مع الأطراف التي تعاقد معها، وإيقاعه أيضاً في حرج مع المستفيدين ومع الجمهور.

3. **المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة العنيفة:**

هذه المرحلة هي خلاصة ما تم تخطيطه وتنفيذه في المرحلة الأولى والمرحلة الثانية، وتجري في هذه المرحلة مواجهة عنيفة جداً بين صناع الأزمة من جهة، والطرف المستهدف بالأزمة، المصنوعة، من جهة أخرى.

وهناك مجموعة من الشروط التي يراعيها صنّاع الأزمة لضمان نجاح وفاعلية هذه المرحلة (مرحلة المواجهة العنيفة)، وأهم هذه الشروط ما يأتي:

- الدخول في هذه المرحلة في التوقيت الذي لا يكون فيه الطرف المستهدف مستعداً للمواجهة أو قادراً عليها، وسحب هذا الطرف إلى الأحداث الساخنة للأزمة في الوقت الذي يكون في أضعف قدراته وإمكاناته.
- الاختيار الدقيق لمكان المواجهة مع الطرف المستهدف، بحيث تكون المواجهة في مكان لا يملك فيه هذا الطرف القدرة الكافية على السيطرة، وتتوفر في هذا المكان أسباب هزيمته. من جانب آخر يكون لصناع الأزمة زمام المبادرة في هذا المكان، وقدرات كبيرة في التأثير وتوجيه الأحداث نحو تحقيق أهداف صنّاع هذه الأزمة.
- الاختيار الفاعل والدقيق للمجال الذي ستجري فيه المواجهة مع الطرف المستهدف، بحيث يملك صناع الأزمة قدرة كبيرة للتأثير في سير الأحداث وتغييرها في هذا المجال، وهذا المجال قد يكون مجالاً تسويقياً أو ماليا أو اقتصادياً أو إنتاجياً أو مجال الكادر البشري أو مجال العلاقة مع المجتمع أو الدولة أو غير ذلك من المجالات.

4. **المرحلة الرابعة: مرحلة السيطرة على الطرف المستهدف:**

إذا نجح صنّاع الأزمة في إيصال عملية صناعة الأزمة إلى هذه المرحلة يكونون قد حققوا نجاحاً كبيراً، حيث أن الطرف المستهدف يكون قد فقد قوته وتوازنه في المنظمة، وأصبح غير قادر على إدارة أعمال المنظمة وتسيير أمورها، وصار لا يوجد لديه رؤية مستقبلية واضحة لأوضاع المنظمة، وأصبح غير قادر على تحقيق أهداف المنظمة المختلفة.

وفي ضوء ذلك، فإن الطرف المستهدف يستسلم ويقرّ بالهزيمة، ويتخلى عن أهدافه، ويتم استبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتوافق مع أهداف صنّاع الأزمة، وترتبط بمصالحهم.

5. **المرحلة الخامسة: مرحلة التهدئة:**

في هذه المرحلة، يكون صنّاع الأزمة قد حققوا أغلب ما يريدون بانتهاء المرحلة السابقة (الرابعة)، ولذلك فإنهم يعملون على تخفيف حدّة الأزمة وضغوطها على الطرف المستهدف، وتخفيف التوتر بين صنّاع الأزمة والطرف المستهدف.

وفي هذه المرحلة يستجيب الطرف المستهدف لمطالب صنّاع الأزمة، كما يتم في هذه المرحلة تسخير النشاط الإعلامي والإعلاني لترسيخ وتعزيز التهدئة بين الطرفين، وإعادة الأمور إلى التوازن والاستقرار والعمل الفاعل.

6. **المرحلة السادسة: رحلة ابتزاز الطرف المستهدف (مرحلة جني المكاسب):**

في هذه المرحلة يسعى صنّاع الأزمة إلى تعظيم مكاسبهم من صناعة هذه الأزمة، ويعملون على تحقيق ذلك بصورة أخلاقية تظهر أن ما يطلبونه هو لمصلحة المنظمة وللصالح العام، بينما يكون ذلك تكريسا لمصالح هذا الطرف على حساب الأطراف الأخرى في المنظمة.

ويتم تعظيم مصالح صناع الأزمة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها:

- إجبار الطرف المستهدف على اتخاذ قرارات تصبّ في مصالح وأهداف صناع الأزمة.
- إجبار الطرف المستهدف على الامتناع عن اتخاذ القرارات التي تهدّد مصالح وأهداف صناع الأزمة.

الفصل الثالث

أنواع الأزمات

الفصل الثالث

أنواع الأزمات

مقدمة:

لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات، حيث تختلف تصنيفات الأزمات بإختلاف الأسس التي يعتمدها الباحثون في إجراء التقسيم والتصنيف لهذه الأزمات، وفيما يأتي أهم تصنيفات الأزمات:

أولاً: الأزمات وفقاً لدرجة شدتها.

ثانياً: الأزمات وفقاً لمعدل تكرارها.

ثالثاً: الأزمات حسب موضوعها.

رابعاً: الأزمات وفقاً لمستوى حدوث الأزمة.

خامساً: الأزمات وفقاً لدرجة تأثيرها.

سادسا: أزمات الأعمال.

سابعا: الأزمات المفاجئة وغير المفاجئة.

ثامنا: أزمات وكوارث طبيعية وأزمات وكوارث من صنع الانسان.

وفيما يأتي توضيح وشرح لتصنيفات الأزمات المذكورة:

أولاً: الأزمات وفقاً لدرجة شدتها:

يمكن تقسيم الأزمات حسب درجة شدة الأزمة الى نوعين رئيسين هما:

1. الأزمات الخفيفة.
2. الأزمات العنيفة.

وفيما يأتي توضيح لطبيعة كل نوع من النوعين المذكورين:

1. **الأزمات الخفيفة:**

هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية تأثيراً محدوداً وخفيفاً، ويكون من السهل إدارته والتعاطي معه وعلاجه بصورة

سريعة وفورية بعد التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة، ويجري التعامل والتعاطي مع هذا النوع من الأزمات بصورة إيجابية.

وتجدر الإشارة الى أن هذا النوع من الأزمات قد يبدو للوهلة الأولى بأنه ذو تأثير كبير وعنيف، غير أن هذا الانطباع يختفي عاجلاً بعد إدراك طبيعة الأزمة.

ويمثل هذا النوع من الأزمات أزمات عابرة تحدث نتيجة ظروف لحظية وآنية، ولا تترك هذه الأزمات بصمات واضحة على المنظمة ومكوناتها، ولا تبدو لها أية معالم أو ملامح بارزة.

2. **الأزمات العنيفة:**

هي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمنظمة، ويكون تأثيرها على المنظمة تأثيراً عنيفاً، وهي تؤثر أو تكاد تؤثر في كل مكونات المنظمة بمستوياتها المختلفة، ولا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارة هذا النوع من الأزمات الا من خلال التركيز على إفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها، والعمل على تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها الى أجزاء، والتعامل مع كل جزء بالإستراتيجيات والتكتيكات والسياسات والإجراءات التي تناسبه. ويؤدي هذا النوع من الأزمات الى حدوث اختلالات جوهرية في مجموعة من المتطلبات الأساسية (الإدارية والفنية) في المنظمة، وتؤثر على بقاء المنظمة واستمراريتها (إذا لم تنجح المنظمة في التعاطي معها والتخلص من آثارها وانعكاساتها السلبية على المنظمة وأعمالها).

ثانياً: الأزمات وفقاً لمعدل تكرارها:

يجري تصنيف الأزمات حسب معدل تكرارها الى:

1. الأزمات الدورية.
2. الأزمات غير الدورية.

وفيما يأتي توضيح لكل نوع من النوعين المذكورين:

1. **الأزمات الدورية:**

هي أزمات تعصف بالمنظمة بصورة دورية، وتحدث في الأغلب نتيجة أسباب خارجية (معظمها إقتصادية)، وهذه الأزمات تختلف من حيث الأسباب وقوة

التأثير وحجم الإتساع ووسائل الإدارة والعلاج، وتتباين بتباين النظم الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

وتعدّ الدورة الاقتصادية إحدى المسببات الرئيسة للأزمات الدورية، حيث أن كل مرحلة من مراحل الدورة الاقتصادية تؤدي إلى وقوع أزمة أو أزمات خاصة بها، وفيما يأتي توضيح لبعض الأزمات التي تقع خلال كل مرحلة من المراحل الأربعة للدورة الاقتصادية (وهي مرحلة الرواج ومرحلة الإنكماش ومرحلة الركود ومرحلة الإنتعاش):

أ. أزمات مرحلة الرواج:

إن مرحلة الرواج تتصف بتوجه المنظمات نحو التشغيل الكامل لعوامل الإنتاج، وهذا التوجه الفعلي يؤدي الى نقص في هذه العوامل (عوامل الإنتاج)، وهنا قد يتم اللجوء الى مصادر خارجية للحصول على عوامل الإنتاج الناقصة، وهذا الواقع يؤدي الى تفاقم حدّة الصراع بين المنظمات المنتجة في السوق (بسبب الصراع على عوامل الإنتاج)، حيث تحاول كل منظمة أن تحصل على احتياجاتها (أو أكثر) من عوامل الإنتاج لتتمكن من المنافسة بنجاح في السوق، وهذا الأمر ينعكس بأشكال مختلفة من المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية، ويترتب على ذلك بروز ونشوء أزمات متعددة مثل:

- أزمة النقص في الموارد البشرية.
- أزمة النقص في الخبراء (الإداريين والفنيين).
- أزمة النقص في المواد الخام.
- أزمة النقص في الخدمات الأساسية اللازمة لعمليات الإنتاج.
- أزمة الارتفاع العام والشامل والمستمر للأسعار (التضخم).

وكنتيجة طبيعية لهذه الأزمات، فإن أسعار المنتجات تامة الصنع سوف تتأثر بصورة جوهرية، وتشهد ارتفاعات حادّة.

ب. أزمات مرحلة الانكماش:

إن الارتفاع الكبير والحادّ في تكاليف عوامل الإنتاج في ظل مرحلة الرواج يؤدي الى ارتفاع أسعار المنتجات بصورة كبيرة، وهذا يدفع الزبائن الى التراجع

عن شراء الأصناف التي تأثرت بأزمات مرحلة الرواج، ويترتب على ذلك تراجع واضح وفعلي في كميات الطلبة، وتتصاعد كميات الفائض من المنتجات لدى المنظمات، وهذا الأمر يقود الى دخول الاقتصاد في مرحلة جديدة (هي مرحلة الانكماش)، وهذه المرحلة تحمل في طياتها أنواعاً أخرى من الأزمات.

وفي ظلّ مرحلة الانكماش تتزايد الفجوة بين معدلات الزيادة في الأسعار من جهة، ومعدلات الزيادة في الرواتب والأجور من جهة أخرى.

ونتيجة لانخفاض الطلب على المنتجات تامّة الصنع في هذه المرحلة، وتزايد الكميات المخزونة من هذه المنتجات، فإن المنظمات سوف تقلل من كمياتها المشتراه من المواد الأولية اللازمة للإنتاج، وكذلك سوف تعمل المنظمة على تخفيض حجم استثماراتها المتعلقة بتطوير المنتجات أو بناء خطوط إنتاج جديدة، وقد يتطلب الأمر الاستغناء عن بعض العاملين بسبب حدوث فائض في حجم العمالة.

ومن أهم الأزمات التي ترتبط بمرحلة الانكماش:

- أزمة التراجع في معدلات الأجور والرواتب.
- أزمة تراكم كميات المخزون من المنتجات تامة الصنع.
- الأزمة التسويقية (وخصوصاً فيما يتعلق بالتوزيع والأسعار).
- أزمة الانهيار في أسعار الأسهم.
- أزمة التدهور الحاد في أداء المنظمة، وتراجع معدلات النمو ومعدلات الربحية.
- أزمة البطالة بسبب استغناء المنظمات عن بعض العاملين، وعدم تشغيل عاملين جدد في ظل هذه المرحلة.

وباستمرار هذه المرحلة، فإن الوضع يتزايد سلبية، ويكون ذلك بداية الدخول الى مرحلة جديدة هي مرحلة الركود.

ج. أزمات مرحلة الركود:

مرحلة الركود هي أسوأ مراحل الدورة الإقتصادية، ففي هذه المرحلة يقل حجم مبيعات المنظمات الى أدنى معدلاته، وينخفض معدل الأرباح، أو تعاني

المنظمات من خسائر، وبعض المنظمات قد تصل الى حالة الإفلاس، وتواجه المنظمات في هذه المرحلة مشكلات حادة في مجال السيولة المالية، والقدرة على الوفاء بالالتزامات المالية للمقرضين (مصارف وغيرها...).

وهناك مجموعة من الأزمات التي ترتبط بمرحلة الركود أهمها:

- الأزمة المالية المرتبطة بعدم القدرة على الوفاء بالأجور والرواتب والالتزامات المالية للمقرضين.
- أزمة مواجهة حالة الإفلاس.
- أزمة ضعف أو انعدام الولاء التنظيمي بسبب الأوضاع الصعبة للمنظمة.
- أزمة عدم الثقة في الإدارة العليا للمنظمة.
- أزمة انتشار المظاهر الاجتماعية السلبية في المنظمة.

د. أزمات مرحلة الانتعاش:

نتيجة للأوضاع والحالات الصعبة التي تعصف بالاقتصاد والمنظمات في مرحلة الانكماش وفي مرحلة الركود فإن الاهتمام يتجه بصورة كبيرة نحو معالجة الآثار السلبية الناجمة عن هاتين المرحلتين، وهذا يدفع المنظمات والدولة الى البحث عن السبل والوسائل الاقتصادية والإدارية التي تكفل معالجة هذا الواقع السيء واسترجاع حالة ومرحلة الرواج، ويكون ذلك من خلال تحقيق حالة الانتعاش للاقتصاد (وهو ما يطلق عليه بمرحلة الانتعاش).

وفي هذه المرحلة تهتم الجهات ذات العلاقة بوضع السياسات الاقتصادية التي تهتم بتحقيق الانتعاش الفعلي للطلب، وتحقيق التوظيف الفاعل والمتصاعد لعوامل الإنتاج، وزيادة معدلات توظيف العاملين، وهذا يترتب عليه زيادة واضحة في القدرات الإنتاجية للمنظمات، وينعكس أيضاً في صورة زيادة واضحة في دخل الفرد، فيؤدي ذلك الى الزيادة الجوهرية في الطلب على المنتجات، وهذا الأمر يدفع المنظمات من جديد الى زيادة كميات الإنتاج من المنتجات (التي سبق أن تراجع الطلب عليها في المرحلتين السابقتين)، وتستمر الجهود في هذه المرحلة إلى أن يتم الوصول الى مرحلة الرواج (المرحلة الأولى من الدورة الإقتصادية).

وهناك مجموعة من الأزمات التي تبرز وتظهر خلال هذه المرحلة، أهمها:

- أزمة التنافس بسبب دخول منظمات جديدة الى السوق بسبب حالة الانتعاش التي بدأت الأسواق تشهدها.
- أزمة اعتماد بعض المنظمات لنظم إنتاجية جديدة تؤثر سلباً على النظم الإنتاجية القديمة وتجعلها غير اقتصادية.
- أزمة الشك في استمرار حالة الانتعاش مما ينعكس في عدم تحقيق اقتصاديات التشغيل الكامل لعوامل الإنتاج.
- أزمة الموارد البشرية التي تتجسد في عدم توفر هذه الموارد بالنوع والكم المطلوبين في ظل إستخدام تكنولوجيا ونظم إنتاجية جديدة في هذه المرحلة.
- الأزمة التسويقية (خصوصاً فيما يتعلق بمستوى توافر نظم توزيع مناسبة لتوزيع منتجات المنظمة في الأسواق).

إن التعاطي مع الأزمات الدورية يتطلب جهوداً ذات طبيعة خاصة، ويتطلب استيعاباً شاملاً وكاملاً لجميع جوانبها، ويجب أن يتم التعاطي مع هذه الأزمات في إطار نظرة استراتيجية مستقبلية لجميع مراحل الدورة الاقتصادية.

وتزداد أهمية التعاطي مع هذه الأزمات وإدارتها بفاعلية في ظل الاقتصاديات الرأسمالية وفي ظل انفتاح منظمات الأعمال على الأسواق الخارجية.

2. الأزمات غير الدورية:

هي أزمات لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة الحدوث، وهي تنشأ وتحدث بصورة عشوائية، ومن الصعب توقعها (كما هو الحال في الأزمات الدورية المرتبطة بالدورة الإقتصادية)، والأزمات غير الدورية (العشوائية) تتطلب من الإدارة إستخدام نظام فاعل لتوقع الأزمات وذلك حتى تكون نتائجها (عندما تحدث) نتائج غير عنيفة وغير مدمرة. والأزمات غير الدورية تحدث بصورة مفاجئة، ودون إنذارات واضحة، **ومن هذه الأزمات:**

- الأزمات الناجمة عن الفضائح والسرقات المالية.
- الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة.

- الأزمات الناجمة عن الزلازل والبراكين.

ويجري التعامل مع الأزمات غير الدورية من خلال النتائج التي نجمت عنها وترتبت على وقوعها، وتكون المعالجة بصورة أساسية هي معالجة لهذه النتائج، بينما يكون التعامل مع الأزمات الدورية مع أسباب هذه الأزمات بصورة أساسية، والسبب في هذا الاختلاف هو سهولة توقع الأزمات الدورية وصعوبة توقع الأزمات غير الدورية.

ثالثاً: الأزمات وفقاً لموضوع الأزمة:

يجري تقسيم الأزمات حسب موضوع الأزمة الى الأنواع الآتية:

1. الأزمات المادية الملموسة.
2. الأزمات المعنوية.
3. الأزمات المادية المعنوية.

وفيما يأتي توضيح لكل نوع من الأنواع المذكورة:

1. الأزمات المادية الملموسة:

هي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، ويمكن دراسة وتحليل هذا الموضوع والتحقق منه والتعاطي معه بصورة مادية، ويمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية، كما يمكن قياس النتائج المادية المترتبة على هذه الأزمة المادية الملموسة.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات:

- أزمة النقص أو الزيادة في العمالة.
- أزمة السيولة.
- أزمة تراجع مستويات المبيعات والحصة السوقية.

2. الأزمات المعنوية:

هي الأزمات التي تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد، وهي أزمات غير ملموسة، ويجري الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزموية.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات:

- أزمة الولاء التنظيمي.

- أزمة الثقة.
- أزمة المصداقية.

3. **الأزمات المادية المعنوية:**

هي أزمات تتضمن جانبين: جانب مادي ملموس وجانب معنوي غير ملموس. ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات أزمة السرقة من أموال المنظمة، فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة، والجانب المعنوي يتجسد في السمعة السيئة وعدم الثقة في المسؤولين في المنظمة.

رابعاً: الأزمات وفقاً لمستوى حدوث الأزمة:

يمكن تقسيم الأزمات حسب المستوى الذي تقع فيه الأزمة الى الأنواع الآتية:

1. أزمات تحدث في المستوى الكلي.
2. أزمات تحدث في المستوى الجزئي.

وفيما يأتي توضيح لكل نوع من النوعين المذكورين:

1. **أزمات المستوى الكلي:**

هي أزمات تحدث على مستوى الدولة وليس على مستوى المنظمة أو مجموعة من المنظمات، وهذا النوع من الأزمات يؤدي الى إحداث تأثيرات في كل المجتمع، وتكون هذه التأثيرات شاملة وعامة في أسبابها وفي نتائجها، وهذا النوع من الأزمات يتطلب حجماً كبيراً من الجهود لإدارتها ومعالجتها.

وهناك أنواع متعددة لهذه الأزمات منها:

- أزمات تتعلق بالنظام السياسي للدولة.
- أزمات تتعلق بالأوضاع الأمنية الداخلية للدولة.
- أزمات تتعلق بالأوضاع الأمنية الخارجية للدولة.
- أزمات تتعلق بالجوانب الإقتصادية للدولة.
- أزمات تتعلق بالنظام الإجتماعي للدولة.

2. **أزمات المستوى الجزئي:**

هي أزمات تحدث على مستوى المنظمة أو المنظمات، وتكون تأثيراتها الجوهرية على البيئة الداخلية للمنظمة/ المنظمات، أما تأثيراتها الخارجية على المجتمع والدولة فإنها تكون تأثيرات محدودة، وأحياناً لا يكون لها تأثيرات تذكر.

وهذا النوع من الأزمات يبرز في كل جوانب المنظمة وفي كل مستوياتها الإدارية وفي جميع وحداتها الإدارية (الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية وغيرها...).

خامساً: الأزمات وفقاً لدرجة تأثيرها:

يجري تصنيف الأزمات حسب درجة تأثير هذه الأزمات الى الأنواع الآتية:

1. **أزمات ذات تأثير جوهري.**
2. **أزمات ذات تأثير هامشي.**

وفيما يأتي توضيح لكل نوع من النوعين المذكورين:

1. **أزمات ذات تأثير جوهري:**

هي أزمات تؤدي الى إحداث تأثيرات جوهرية في هيكلية المنظمة، وتؤثر بصورة واضحة في وظائفها الأساسية، وقد تؤدي الى تأثيرات تهدد وجود المنظمة وبقائها واستمراريتها، وقد يؤدي الى إحداث تدمير كلي أو جزئي لبعض أجزاء المنظمة الرئيسة.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات:

- أزمة انقطاع التيار الكهربائي أو إمدادات الطاقة عن المنظمة في أوقات ذروة الإنتاج.
- أزمة انقطاع إمدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام مما يؤثر على التزامات المنظمة للسوق وعدم قدرتها على تلبية الطلبيات والعقود الموقعة.

2. **أزمات ذات تأثيرات هامشية:**

هي أزمات عابرة تقع في المنظمة دون أن تؤدي الى آثار مدمرة أو آثار جوهرية في المنظمة.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات:

- أزمة انقطاع إنتاج سلعة ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة.
- أزمة إرتفاع سعر أحد عوامل الإنتاج والنجاح سريعاً في إيجاد بديل مناسب عن هذا العامل.

سادسا: أزمات الأعمال:

هناك مجموعة من الأزمات البارزة التي تعصف بمنظمات الأعمال، وأهم هذه الأزمات ما يأتي:

- **أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة.**
- **أزمة التحول السوقي المفاجئ**
- **أزمة فشل المنتجات**
- **أزمة استبدال مديرين في الإدارة العليا**
- **أزمة علاقات العمل**
- **أزمة الأقسام والفروع الدولية للمنظمة**
- **أزمة النقدية**
- **أزمة تغير النظم القانونية للأعمال**
- **أزمة الحوادث الصناعية**

وفيما يأتي توضيح لكل نوع من الأنواع المذكورة:

1. **أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة (أزمة الإدراك العام Public Perception Crisis):**

تعتمد المنظمات في نجاحها على صورتها الذهنية الايجابية (بصرف النظر عما إذا كانت هذه الصورة صحيحة أم غير صحيحة)، ويكون للبيانات والأخبار السيئة والسلبية التي تنشرها وسائل الإعلام عن المنظمة آثارا سلبية على المنظمة.

وعلى الرغم من الانتقادات التي توجه إلى وسائل الإعلام التي تركز على الأخبار السيئة والأحداث السلبية في المنظمة، غير أن الرأي العام يتجه إلى سماع مثل هذه الأخبار، وكذلك فإن الجمهور يبدو أنه يفترض أن ما ينشر من أخبار

عن المنظمة يعتمد على حقائق، حتى لو كانت هذه القصص الإخبارية لا تكشف الحقيقة كاملة.

إن الأخبار السيئة عن منتج محدد أو علامة تجارية محددة أو منظمة محددة أو صناعة محددة أو فكرة محددة أو شخص محدد سيجعل الزبائن والجمهور يبتعدون ويحجمون عن التعامل مع أي طرف تدور حوله الأخبار والمعلومات السيئة.

إن الأثر السلبي للأخبار والقصص الإخبارية السيئة سيكون واضحا، ويظل واضحا حتى لو لجأت المنظمة إلى إظهار عدم صدق هذه الأخبار وإثبات ذلك، فإن هذه الأخبار ستترك أثارا سلبية لا محالة.

وإذا حصلت هذه الأزمة فإن دور الإدارة أن تولي اهتماما كبيرا بهذه الأخبار السلبية التي تنشر عن المنظمة، وأن لا تتركها دون توضيح، وأن لا تترك أيا منها عرضة للإشاعات والتخمين، وإذا كان هناك أي دفاع عن المنظمة للرد على ما يقال وما يشاع، فإنه ينبغي الإسراع في نشر هذا الدفاع والإعلان عنه بالصورة المناسبة.

ويجب التأكيد هنا على أن المنظمة إذا لم تتمكن من أن تدافع عن نفسها بنجاح في وسائل الإعلام وغيرها ضد ما يثار ضدها، فإن تعافي هذه المنظمة من الأزمة هو أمر مستحيل.

ومن النصائح التي يمكن الأخذ بها خلال تعرض المنظمة لهذا النوع من الأزمات هو تعيين مستشار خارجي للعلاقات العامة حتى يتمكن من التعامل بموضوعية أكثر.

ويمكن كذلك نصح المنظمة بعدم السماح لمحاميها بالتعاطي مع هذا النوع من الأزمات من منطلق قانوني بحت، ولكن ينبغي الاستعانة باللجنة القانونية في المنظمة (أو المستشار القانوني) لتحديد النقاط الحرجة والنقاط الخطرة، وفهم المشهد القانوني للأزمة بصورة كاملة، ووضع حدود واضحة لما يمكن أن يقال وما يمكن أن لا يقال، وتحديد الكلمات والعبارات والأفكار التي يمكن التركيز عليها، والكلمات والعبارات والأفكار التي ينبغي تجنبها.

وينبغي عدم الاستجابة للاعتبارات القانونية بصورة مبالغ فيها، إذ أن الكثير من المعارك القانونية يمكن خسارتها، وحتى ولو تم كسبها يكون بعد مدة زمنية من المرافعات، وهذه المدة الزمنية تترك آثارا سيئة على المنظمة.

وتتعرض منظمات كثيرة إلى هذا النوع من الأزمات، إذ أن بعض الأحداث السيئة المرتبطة بالمنظمة أو المرتبطة بمنتجاتها تؤدي إلى إضعاف الصورة العامة للمنظمة في أذهان الزبائن والجمهور والمجتمع، وهذه الأزمة هي أزمة خطيرة تنعكس بصورة جوهرية في حجم مبيعات المنظمة وفي القيمة السوقية للمنظمة والقيمة السوقية لأسهمها.

إن أحد الأطراف التي تساهم في تكريس هذه الأزمة هو الإعلام والصحافة، إذ يتم نشر الأخبار التي تلحق الأذى والضرر بالصورة الذهنية العامة للمنظمة، ولذلك، فإن على المنظمة أن تستخدم نفس هذه القنوات الإعلامية والصحافية في تصحيح وتعديل الصورة الذهنية العامة للمنظمة من خلال نشر الحقائق (عن المنظمة ومنتجاتها) التي تدحض الشائعات التي أساءت إلى المنظمة وإلى صورتها الذهنية العامه.

2. **أزمة التحول السوقي المفاجئ:**

أن التطور السريع للتكنولوجيا يؤدي في حالات كثيرة إلى تحوّل سوقي مفاجئ ومتسارع للزبائن عن شراء مُنتَج ما (سلعة أو خدمة)، وهذا التحول السوقي المفاجئ يضع المنظمة في أزمة حقيقية، ويتطلب ذلك من إدارة هذه المنظمة أن تتعامل مع هذه الأزمة بعناية وذكاء، إذ أن هذا التحوّل السوقي المفاجئ يضع المنظمة أمام أزمة العمالة الفائضة والمواد الخام الفائضة وأزمة في كميات المخزون الكاسدة وأزمة في الكميات غير الرائجة في الأسواق.

3. **أزمة فشل المنتجات Product Failure Crisis:**

هناك منتجات تخفق وتفشل عند طرحها إلى السوق، او بعد تجربتها في السوق، فأحياناً يتضح أن لهذه المنتجات تأثيرات سلبية على صحة الإنسان، أو أن استخدام هذه المنتجات غير آمن، وبذلك، فإن فشل هذه المنتجات يشكل أزمة حقيقية للمنظمة عليها أن تواجهها وتعالجها وتعالج آثارها وانعكاساتها السلبية.

إن أزمة فشل المنتجات هي الكابوس Nightmare الذي يؤرق أغلب المنظمات التي تصنع السلع الاستهلاكية، إذ أن هذه المنظمات تخشى من اليوم الذي تتوقف فيه مبيعات المُنتَج أو تتراجع بصورة حادّة ويكون لا بدّ من اتخاذ قرار سحب هذا المُنتَج من السوق والتوقف عن إنتاجه.

إن أزمة فشل المُنتَج تتسبب للمنظمة في خسائر كثيرة تكون في صورة:

- خسائر نقدية ناجمة عن توقف المبيعات أو تراجعها بصورة حادّة.
- خسائر ناجمة عن الإنفاق على عمليات التصنيع والإعلان وترويج المبيعات والدراسات السوقية وجميع الوظائف الأخرى.
- خسائر ناجمة عن الوقت والجهد الذي أضاعته المنظمة على هذا المُنتَج، خصوصا إذا فشل وأخفق من البداية.

إن أسوأ سيناريوهات أزمة فشل المُنتَج هو السيناريو الذي تؤدي فيه الأزمة إلى تهديد وجود المنظمة وتهديد بقائها، وفي مثل هذه الحالة فإن الأولية Priority يجب أن تُعطى للأمن العام Public Security، ويجب سحب المُنتَج فورا من السوق، وعندما لا يكون فشل المُنتَج حتميا في المرحلة الحالية، فإنه يكون أمام إدارة المنظمة الوقت الكافي للتحقق من وضع المُنتَج واتخاذ القرار بخصوص سحبه من السوق.

إن من النقاط المهمة التي يجب مراعاتها في أثناء عملية سحب المُنتَج (في ظل أزمة فشل هذا المُنتَج):

- المحافظة على خطوط وقنوات اتصال مفتوحة.
- إعلام طاقم البيع بتفصيلات عملية سحب المُنتَج.
- عدم ترك الزبائن والجمهور في عزلة وفي جهل لما يحدث بخصوص سحب هذا المُنتَج والتوقف عن إنتاجه.
- أن تكون المنظمة جاهزة للإجابة على أية استفسارات من الزبائن والجمهور بخصوص هذا المُنتَج، ويُنصح بتخصيص جهة للرد، وينصح أيضا بتخصيص خط مجاني لذلك.

- السعي إلى التعاطي مع الأزمة انطلاقا من فلسفة تقليل الخسائر والضرر إلى أدنى حد ممكن.

إن الأسباب الحقيقية لأزمة فشل المُنتَج كثيرة، وأهم هذه الأسباب:

- إخفاق المُنتَج نفسه في مواكبة حاجات ورغبات الزبائن بفاعلية.
- بروز منتجات منافسة تهدد بقاء هذا المُنتَج.
- ظهور اتجاهات مجتمعية تدعو الزبائن إلى عدم استخدام وعدم شراء هذا المُنتَج، وهذه الاتجاهات المجتمعية قد تكون مدعومة بخلفية صحية (مثل الدعوة إلى مقاطعة شراء السجائر).

وعند حدوث هذا النوع من الأزمات (أزمة فشل المُنتَج) فإنه لا بد أن يتضمن فريق إدارة الأزمات أحد أفراد دائرة التسويق، وقد تستدعي الحاجة الاستعانة بمستشار تسويقي.

4. أزمة استبدال مديرين في الإدارة العليا

:Crisis of Replacement Top Level Management

في ظل الظروف البيئية، فإنه تبرز الحاجة لضرورة إحلال طاقم جديد في الإدارة العليا مكان الطاقم القديم من هذه الإدارة، وتبرز الأزمة عندما يرفض أعضاء الإدارة العليا الحاليين التنحّي عن مناصبهم وإفراغ هذه المناصب حتى يحلّ فيها أعضاء الطاقم الجديد، ويبدأ هؤلاء (أعضاء الإدارة العليا الحاليين) بالمعارضة والمقاومة والعبث، وقد يقومون بأعمال وتصرّفات تسيء إلى المنظمة وإلى مسيرتها.

وتواجه بعض المنظمات أزمة إدارية حقيقية عندما تنوي استبدال أحد مديري الإدارة العليا، إذ أن بعض مديري الإدارة العليا يواجهون قرار استبدالهم برفض شديد. وبقدر الصعوبة التي تكمن في الحصول على مدير إدارة عليا جيد (استقطابه وتعيينه)، بقدر ما يكون قرار استبداله من هذا الموقع أيضا أمرا صعبا.

إن جميع أصحاب المصالح في المنظمة وخارجها يعتقدون أن الإدارة الفاعلة تتطلب إجراء تغييرات دورية في الإدارة العليا، وأن أي إداري قديم ينبغي أن يخرج

ويتيح الفرصة لغيره، وهذه الحقيقة وهذه الرؤية يدركها بوضوح كل أصحاب المصالح (عاملون ومقرضون وزبائن وحملة أسهم ونقابات عمالية...) لكن المدير العام والمديرين المعنيين بعملية الاستبدال يغفلون هذه الحقيقة، ولا يرغبون في تقصي هذه الرؤية.

إن التوجه نحو ضرورة استبدال هذا المدير لا يعني بالضرورة لأنه قد أصبح غير مؤهل وغير مقتدر Competent، **إذ أن لعملية الاستبدال مبررات كثيرة منها:**

- جريان دم جديد في عروق المنظمة.
- الفلسفة التي تقضي بإمكانية وصول العاملين إلى الدرجات العليا في المنظمة وعدم احتكار هذه الدرجات على فئة محددة فقط ولمدة طويلة من الزمن.
- إن عدم وجود أمل في إمكانية الوصول إلى المراكز العليا في المنظمة تؤدي إلى خسارة العاملين المميزين والموهوبين لصالح المنظمات المنافسة.

ومهما تكن شدة هذه الأزمة، ومهما كان الأمر صعبا، فإن على مجلس الإدارة أن يتخذ قراره باستبدال المدير العام للمنظمة عندما يحين الأوان، وأن ينفذ هذا القرار. إن عملية الاستبدال ينبغي أن تتم بالوسائل التكتيكية، أما إذا أخفقت هذه الوسائل، فإن مجلس الإدارة يجب أن يمارس سلطاته في عملية الاستبدال.

5. **أزمة علاقات العمل** Labor Relations Crisis:

إن أزمة علاقات العمل هي من أكثر الأزمات حدوثا في عالم الإدارة، ولم يتوصل أحد إلى حلّ ناجح وناجع يمكن استخدامه لضمان عدم وقوع أزمة علاقات العمل.

إن أحد الأشكال الحقيقية لأزمة علاقات العمل هي الإضرابات Strikes والتهديد بترك العمل Walk Outs، إذ يُلاحظ أنه عندما تسوء ظروف العمل وأحواله، فإن العاملين قد يلجأون إلى الإضراب، وهذا الإضراب قد يستمر لمدة طويلة، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تجد نفسها أمام أزمة حقيقية بحاجة إلى حلول منطقية وذكية وإلا فإن مستقبلها يهدده خطر كبير.

وعلى مدير إدارة أزمة علاقات العمل أن يراعي الأمور الآتية:

- بناء رؤية واضحة عن حقيقة ما يجري.
- دراسة وتحليل الجوانب المعنوية للعاملين المضربين.
- مراجعة سريعة لنظام التعويضات (أجور/ حوافز).
- مراجعة آخر العروض المقدمة من المنظمة إلى العاملين.
- دراسة وتحليل الفجوة بين ما تعرض المنظمة وطلبات نقابة العاملين.
- دراسة وتحديد السبل الكفيلة بحصر الفجوة النقدية/ وغير النقدية بين المنظمة ومطالب العاملين.

من جانب أخر، ينبغي أن تُظهر إدارة المنظمة رغبتها في مناقشة هذه الأزمة والتفاوض مع العاملين، وينبغي التوصل إلى اتفاق مع العاملين (أو النقابة) بعد جولة من المفاوضات.

إن أزمة علاقات العمل تبرز وتتفاقم في ظل توسع المنظمات بصورة متسارعة، وخاصة عند تبني استراتيجية الاندماج Merger أو استراتيجية الاكتساب Acquisition، وينبغي أن تعمل الإدارة على استشارة متخصصين في مزايا وسلبيات عمليات الاندماج والاكتساب المقترحة والمحتملة.

6. **أزمة الأقسام والفروع الدولية للمنظمة Crisis of International Divisions:**

إن بعض الأقسام والفروع الدولية للمنظمة تجد نفسها في بعض الأحيان أمام أزمة حقيقية تتجسد في تغيرات جذرية في البيئة السياسية Political Environment بحيث تصبح هذه البيئة مضطربة وغير مستقرة. وتكون المنظمات متعددة الجنسية عرضة لبعض المخاطر الذي يكون مصدرها بعض الأهواء والنزوات السياسية لحكومات البلدان الأجنبية التي تمارس هذه المنظمات أعمالها فيها. وعندما ينهار نظام سياسي في بلد ما تعمل فيه المنظمة، ويسقط هذا النظام السياسي لتلك البلد تصبح هذه المنظمة في خطر.

وعند حصول هذا النوع من الأزمات فإن المنظمة تحتاج إلى بناء خطة استراتيجية تنسجم مع الأوضاع الجديدة، وتحتاج المنظمة إلى إحداث تغيرات سريعة ومفاجئة Swift Actions للتعاطي مع هذا النوع من الأزمات.

إن التضحية التي يمكن إسداؤها إلى المنظمات التي تعمل في بيئات دولية هي دراسة وتحليل مستوى المخاطر ومستوى العوائد المتحققة من كل سوق من هذه الأسواق الدولية، وأن تجري عملية التحليل قبل الدخول إلى تلك الأسواق، وان يتم قرار الدخول في ضوء نتائج والدراسة. إن هذه النصيحة تكون أكثر جدوى عندما تكون الأسواق الدولية المقصودة ذات بيئة سياسية مضطربة وغير مستقرة Hostile Political Environment.

وعندما يقع مثل هذا النوع من الأزمات فإن على الإدارة أن تعمل على جمع وتصنيف البيانات والمعلومات ذات العلاقة حتى تستفيد منها في التعاطي مع هذه الأزمة، إذ أنها ستصل الى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء ما يتوفر من بيانات ومعلومات عن الأزمة، وهذه الاستنتاجات تعطي المنظمة صورة واضحة عن:

- مدى خطورة الأزمة على أعمال المنظمة.
- المدة الزمنية المتوقعة لاستمرار هذه الأزمة.
- الاتجاهات المقترحة للتعاطي والتعامل مع هذه الأزمة، وهي اتجاهات تميل إلى التعاطي مع الأحداث الأكثر احتمالا.

من جانب آخر، فإن على المنظمة أن تفكر باحتمالية وقوع الأحداث الأكثر سوءا، ولكن لا يجوز أن تتخذ المنظمة إجراءات وتصرفات يصعب إلغاؤها إذا لم تقع هذه الأحداث، إذ أن هذا سيكون مكلفا جدا للمنظمة.

إن كثيراً من الأحداث الدولية تؤثر بصورة سلبية في أعمال المنظمات، فبعض المنظمات قد عانت كثيراً ووجدت نفسها في ازمات قوية عندما كانت أسعار الدولار ترتفع مقابل العملات الأخرى (وهي تتعامل بالدولار)، فأدى ذلك إلى أن تفقد ميزتها التنافسية المتعلقة بالأسعار، فأسعارها قد أصبحت أعلى بكثير من أسعار المنتجات المنافسة المشابهة، واصبحت غير قادرة على منافستها في الأسواق الدولية.

7. **أزمة النقدية** Cash Crisis:

إن فترات الكساد تؤدي إلى بروز أزمات متعددة، وأهم هذه الأزمات هي أزمة نقص السيولة، حيث لا يعود هناك أموال سائلة كافية للوفاء بالتزامات

المنظمة في الأمد القصير، وهذا يضع المنظمة أمام تحديات كبيرة نتيجة لأزمة النقدية.

8. **أزمة تغير النظم القانونية للأعمال Regulations Crisis:**

تعمد بعض الدول إلى تغيير بعض النظم القانونية التي تنظم أعمال المنظمات والتي عملت المنظمات بموجبها لعشرات السنوات. إن هذا التغيير في النظم يكون سببا في وقوع أزمة للمنظمة، إذ أنها تكون قد هيأت نفسها وسياستها وتوجهاتها في ضوء النظم المالية، وعند تغيير هذه النظم أو إلغائها Deregulation فإن المنظمة تحتاج إلى إعادة ترتيب وتنظيم تنسجم مع التغييرات الجديدة.

إن بعض النظم الجديدة New Regulations تتطلب ممارسة ومواكبة الأعمال بصورة مختلفة، وبعض المنظمات تصاب بصدمة شديدة نتيجة هذه التغيرات، وهذه الصدمة توقعها في أزمة حقيقية.

إن كفاح المنظمات وجهودها على مر السنوات يمكّنها من بناء واقع من العلاقات التنظيمية القانونية مع المؤسسات الحكومية بحيث تكون سيطرة ورقابة الحكومة عليها أقل ما يمكن.

وعند حصول انقلاب جوهري في نمط هذه العلاقات، وازدياد تحكم المؤسسات الحكومية في منظمات الأعمال، فإن الأزمة تتفاقم. وحتى تنجح المنظمات في تحقيق البقاء في ظل هذا النوع من الأزمات، فإن عليها أن تدير هذه الأزمة بالاعتماد على الأسس العملية والعلمية لإدارة الأزمات، وأن تستفيد من خبراتها السابقة ومن منحنيات التعلم في كيفية العمل في ظل هذه البيئة الجديدة وفي ظل التحديات التنافسية المتزايدة. وتجدر الإشارة إلى أنه يكون من الصعب على المنظمات أن تؤثر في النظم القانونية الجديدة إذا تم اتخاذها واعتمادها في صورة هياكل نظمية قانونية رسمية، ولكن الكثير من المنظمات تعمد إلى بناء تحالفات وجماعات ضغط Lopping Groups للتأثير في عمليات إصدار نظم قانونية جديدة لمنظمات الأعمال، بحيث تكون هذه النظم الجديدة لا تهدد مصالح منظمات الأعمال. من جانب أخر، ينبغي أن تبني المنظمة استراتيجيتها بصورة تراعي فيها احتمالية التغيرات في النظم القانونية التي تحكم وتنظم

أعمال المنظمات، وأن تجري صياغة هذه الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التأقلم والتكيف مع الاحتمالات المختلفة، وينبغي أن يقوم طاقم إدارة الأزمات بإجراء الدراسات والبحوث عن الآثار المتوقعة على المنظمة عند حصول تغييرات في النظم القانونية التي تضعها الدولة لتنظيم أعمال المنظمات. وفي ظل بعض المواقف، فإن المنظمة قد تحتاج إلى تغيير في سياستها وإجراءاتها، وقد تحتاج إلى القيام بعمليات تدريب جديدة للمديرين و/أو العاملين.

إن النظم والقوانين التي توضع لمواجهة ما يسمى بالإرهاب Terrorism تعكس جانبا من هذه الأزمة، وهنا تكون الأزمة ذات شقين:

- **الشق الأول:** ناجم عن الضرر الذي قد يلحق بالمنظمة نتيجة أعمال عدوانية موجهة للمنظمة لأسباب سياسية.
- **الشق الثاني:** ناجم عن النظم التي تستحدث للتعامل مع هذا الواقع الجديد.

إن هذا النوع من الأزمات قد يترك أثارا سيئة على زبائن المنظمة و/ أو عامليها و /أو جمهورها و/ أو مقرضيها...، كما تترك أثارا سلبية على تسهيلاتها المادية، وفي بعض أنواع هذه الأزمات قد تصبح إدارة المنظمة في وضع دفاعي فقط. ويقع على عاتق فريق إدارة الأزمات في المنظمة مهمة صعبة تتجسد في بناء خطط استراتيجية تحفظ للمنظمة الأمن والاستقرار والبقاء في ظل هذه الأزمات. وتجدر الإشارة إلى أن بعض أنواع المنظمات تكون أكثر عرضة من غيرها لمواجهة هذا النوع من الأزمات، ولكن يمكن القول أنه لا يمكن استثناء أية منظمة من احتمالية الوقوع في هذه الأزمات. وانطلاقا من ذلك، ينبغي رسم السياسات، وتحديد الإجراءات، وتهيئة وتدريب الإدارة على التعاطي والتعامل مع هذا النوع من الأزمات. وفي حال وجود ضحايا Victims نتيجة هذه الأزمة، فإن على إدارة المنظمة أن تساعد الضحايا، وأن تحاول احتواء الدمار وآثار الدمار المترتبة على حصول أزمة.

9. أزمة الحوادث الصناعية Industrial Accident Crisis:

أن أزمة الحوادث الصناعية قد تكون أزمة مدمرة للمنظمة، وأغلب الحوادث الصناعية تسبب خرابا ودمارا للبيئة وإلى خسائر في الأرواح، وهذه

الأزمة تؤدي إلى نشر صورة ذهنية سيئة وفاسدة حول المنظمة لدى الزبائن والجمهور والعاملين والحكومة وغيرهم من أصحاب المصالح، ودور فريق إدارة الأزمات هو أن يسعى بكل السبل التي تساعد في تقليل حجم الكارثة Catastrophe.

وعند حصول هذا النوع من الأزمات، فإن على المنظمة القيام بما يأتي:

- يجب عدم التنكر من التسبب في وقوع هذه الأزمة الصناعية.
- حصر الضحايا من هذه الأزمة الصناعية.
- تحمل المسؤولية المالية وغير المالية تجاه الضحايا (قتلى، جرحى، ...).
- عمل كل ما يلزم للتخلص من حالة الفوضى.
- محاولة الرجوع إلى مواكبة وممارسة الأعمال بصورة اعتيادية.

إن المشكلة التي تواجهها الكثير من المنظمات هي عدم قدرتها على إدارة هذه الأزمة بصورة فاعلة وخاصة ما يتعلق بالقضايا المالية والتعويضات، وعدم القدرة على تصحيح الصورة الذهنية السلبية التي نجمت عن هذه الأزمة.

وفي كثير من الأحيان يكون الدمار الذي تسببه هذه الأزمة كبيرا ولا يمكن إصلاحه، وخصوصا ما يتعلق بالبيئة وما يتعلق بحياة الأفراد، وحتى لو لم تكن المنظمة متورطة في الخطأ ومتسببة بصورة كاملة في هذه الأزمة، فإن عليها أن تتعهد بمسؤوليتها عن الضحايا وعن الآثار المادية السلبية التي لحقت بالأخرين.

سابعا: الأزمات المفاجئة وغير المفاجئة (التراكمية):

يمكن تقسيم الأزمات الى أزمات مفاجئة وأزمات غير مفاجئة (تراكمية)، وفيما يأتي توضيح لكل منهما:

1. **الأزمة المفاجئة Abrupt**: كثير من الأزمات قد تقع بصورة مفاجئة Abrupt، والأزمة المفاجئة تحدث نتيجة تأثير مفاجئ ناجم عن اضطرابات داخلية Internal Disturbances، أو اضطرابات خارجية External Disturbances، وهذه الاضطرابات والأحداث غالبا تكون عامة General أكثر مما هي

محددة Specific، ويكون التنبؤ بوقوعها صعبا وأكثر صعوبة من التنبؤ بالأزمة التراكمية Cumulative Crisis.

2. **الأزمة التراكمية Cumulative:** قد تحدث الأزمة بصورة تراكمية Cumulative، والأزمة التراكمية هي أزمة تنجم عن أحداث تراكمية تتراكم داخل و/ أو خارج المنظمة عبر مدة من الزمن، ولكن هذه الأزمة أيضا تقع بصورة مفاجئة.

ثامنا: أزمات وكوارث طبيعية وأزمات وكوارث من صنع الإنسان:

يمكن تقسيم الأزمات إلى أزمات وكوارث طبيعية وأزمات وكوارث من صنع الإنسان، وفيما يأتي توضيح لكل منهما:

1. **أزمات وكوارث طبيعية Natural Crises & Disasters:**

هي أزمات وكوارث ناجمة عن قوى فوق سيطرة الجنس البشري، ومن الأمثلة على هذا النوع:

- الزلازل Earthquakes.
- الأعاصير Tornadoes.
- الانفجارات البركانية Volcanic Eruptions.
- انهيارات الصخور Landslides.
- الفيضانات (الطوفان) Floods... وغيرها.

2. **أزمات وكوارث من صنع الانسان Man-Made Crises & Disasters:**

هي ازمات وكوارث ناجمة عن تصرفات وتدخلات يقوم بها البشر (الانسان)، ومن الأمثلة على الأزمات والكوارث الناجمة عن صنع الانسان:

- المخاطر المدمرة الناجمة عن القنابل والأسلحة الأخرى.
- أعمال القتل العمد Murder.
- الحروب Wars.
- نزاعات وخلافات العمل Labor Disputes.
- السرقة Theft.
- أزمة المواد الخام... وغيرها.

الفصل الرابع

مناهج تشخيص الأزمات والتنبؤ بآثارها

الفصل الرابع
مناهج تشخيص الأزمات والتنبؤ بآثارها

مقدمة:

إن جوهر النجاح في إدارة الأزمات يكمن في القدرة على التشخيص السليم للأزمات، وبدون هذا التشخيص الدقيق والسليم فإن المنظمة لن تجد النجاح في إدارة الأزمات والتعامل والتعاطي معها بفاعلية.

وهناك مجموعة من الأسس التي ينبغي مراعاتها لتحقيق التشخيص الدقيق والسليم للأزمات، وأهم هذه الأسس:

- المعرفة الكافية.
- الإدراك الصحيح.
- الممارسة العملية في حقل إدارة الأزمات.
- توفير البيانات والمعلومات الكافية واللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- التركيز على معرفة الأسباب الحقيقية للأزمة.
- التركيز على معرفة العناصر والعوامل التي دعمت الأزمة وساعدت على نموها وتطورها.
- تحديد كيفية معالجة الأزمة/ الأزمات.
- تحديد توقيت ومكان معالجة الأزمة/ الأزمات.
- تحديد الطرف المسؤول عن التعامل مع الأزمة والتعاطي معها.
- تحديد طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
- تحديد طبيعة الاتصالات وأدوات المساندة المطلوبة لإدارة الأزمة بنجاح.
- بناء السيناريوهات الممكنة للتعامل مع الأزمة وإدارتها ووقف تناميها.

المبحث الأول

مناهج تشخيص الأزمات

هناك مجموعة من المناهج التي تستخدم في تشخيص الأزمات، وأهم هذه المناهج:

أولا: المنهج التاريخي.

ثانيا: منهج النظم (المنهج النظمي).

ثالثا: المنهج الوصفي التحليلي.

رابعا: منهج دراسة الحالة.

خامسا: المنهج البيئي.

سادسا: منهج الدراسات المقارنة.

سابعا: المنهج المتكامل.

وفيما يأتي توضيح لكل منهج من هذه المناهج المذكورة.

أولا: المنهج التاريخي:

يفترض المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات إن الأزمة لا تحدث ولا تنشأ بصورة فجائية، وإنما هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأسباب والعوامل التي تمت قبل وقوع الأزمة. ووفقاً لهذا المنهج فإن إدارة الأزمة والتعامل معها يجب أن يكون في ضوء المعرفة الواضحة والكاملة والمتكاملة للماضي التاريخي المتعلق بهذه الأزمة وتطورها التاريخي خلال المدة التي سبقت ظهور الأزمة، كما أن إرجاع الأزمة الى جذورها التاريخية هو مفتاح النجاح في إدارتها ووضع جميع التصورات لعلاجها.

ويتطلب استخدام المنهج التاريخي لتشخيص أية أزمة أن يتم تقسيم هذه الأزمة الى مجموعة من المراحل التاريخية، والعمل على توصيف كل مرحلة وتشخيصها من خلال التركيز على جميع العناصر والعوامل التي أثرت فيها وتأثرت بها، وتشخيص وتوصيف الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة، والنتائج التي

نجمت عنها، ويؤدي استخدام هذا المنهج (المنهج التاريخي) إلى تمكين إدارة المنظمة من معرفة الأطراف التي تدعم هذه الأزمة وتدفع باتجاه تفاقمها وازدياد حدّتها، والأطراف التي تعارضها وتواجهها، كما أن استخدام هذا المنهج يساعد في التعرف على الظروف البيئية المحيطة بالأزمة والتي دعمتها وساندتها أو عارضتها وواجهتها.

وتتمكن المنظمة عند استخدام هذا المنهج من تشخيص وتوصيف التطورات والتتابعات المرتبطة بهذه الأزمة ووضع كل السيناريوهات اللازمة لإدارتها بكفاءة وفاعلية.

ثانيا: منهج النظم (المنهج النظمي):

يفترض منهج النظم أن المنظمة (النظام) تتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض بدرجات من التكامل والتناسق والتوافق، وتؤدي هذه المنظمة (بأجزائها المترابطة) عمليات متكاملة تقود إلى تحقيق هدف او مجموعة من الأهداف.

ووفقاً لهذا المنهج (منهج النظم) فإن الأزمة هي نظام متكامل، وهذا النظام (نظام الأزمة) يتكون من مجموعة من العناصر هي:

- مدخلات الأزمة.
- العمليات التشغيلية للأزمة.
- المخرجات الأزموية.
- التغذية العكسية.

وفيما يأتي توضيح لكل عنصر من العناصر الأربعة المذكورة:

1. **مدخلات الأزمة:** يبدأ تشخيص الأزمة وتوصيفها (باعتماد منهج النظم) من خلال دراسة وتحليل مدخلات الأزمة، فالأزمة نظام، ولكل نظام مجموعة من المدخلات، وهذه المدخلات تؤثر في هذا النظام تأثيراً كبيراً وتؤدي الى بنائه وتعزيزه (سواء كان هذا النظام نظاماً مرغوباً فيه أم غير مرغوب فيه).

إن الإدارة التي تعتمد مدخل النظم في تشخيص الأزمة يجب أن تحدد جميع مدخلات النظام الذي وقعت فيه الأزمة (أو من المتوقع أن تقع فيه)، وهذا

يساعدها في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بهذه المدخلات، وتحديد المدخلات الملائمة لأعمال المنظمة (النظام) وأنشطتها، وكذلك تحديد تلك المدخلات التي لا تلائم أعمال المنظمة وأنشطتها، فهذا سيساعد على إدارة الأزمة والتعامل معها بصورة كفؤة وفاعلة تقود الى تعزيز النجاح المنظمي.

2. **العمليات التشغيلية للأزمة:** يقصد بها مجموعة العمليات التشغيلية التي تُحدث تفاعلات محددة بين مجموعة من المدخلات بصورة تؤدي الى تعزيز الأزمة وزيادة قوتها وحدّتها، وتؤدي الى إخراج هذه الأزمة الى بيئة المنظمة.

وهنا لا بدّ من التأكيد على الدور البارز الذي تلعبه هذه العمليات التشغيلية في إنجاح الأزمة، فتوافر المدخلات وحدها لا يمكن أن يحقق الأزمة ويطورها، إنما العمليات التشغيلية هي المحرك الأساسي الذي يحقق ذلك.

3. **المخرجات الأزموية:** تتجسد هذه المخرجات فيما نجم عن العمليات التشغيلية للأزمة التي جرت على المدخلات (التي تم توفيرها في النظام)، وهذه المخرجات تكون في صورة:

- نتائج الأزمة وآثارها التي تكون ملموسة لأفراد المنظمة والبيئة الخارجية للمنظمة، وتكون ملموسة بصورة واضحة.
- نتائج وآثار لا يلمسها الجميع، بل يدركها ويشعر بها أطراف محددة فقط (مثل الإدارة العليا للمنظمة على سبيل المثال).

4. **التغذية العكسية:** عند استخدام مدخل النظم في تشخيص الأزمة وتوصيفها، فإنه لا بدّ من الاعتماد على النظام الفرعي لهذا المدخل والذي يوفر البيانات والمعلومات والمعرفة الضرورية بالأزمة، فهذا النظام الفرعي يشخّص مجالات القوة في التعاطي مع الأزمة وإدارتها ويمكّن الإدارة من تعزيزها وتقويتها، كما أنه يحدد ويشخص مجالات الضعف في التعاطي معها وإدارتها، ويساعد الإدارة في التخلص منها وتحويلها الى نقاط قوة قدر المستطاع. من جانب آخر، فإن هذا النظام الفرعي (التغذية العكسية) يساعد إدارة المنظمة في تحديد وتشخيص الفرص البيئية التي ترافق الأزمة

ويمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة بنجاح، كما أنه يحدد ويشخّص التهديدات البيئية التي ترافق وقوع الأزمة في المنظمة، ويضع الخطط التي تكفل مواجهتها وعدم تفاقهما وعدم تعاظم تأثيراتها السلبية على أعمال المنظمة وأنشطتها.

ثالثا: المنهج الوصفي التحليلي:

إن المنهج الوصفي التحليلي يشخص الأزمة كما هي الآن، ويصفها ويحللها، ويحدد أبعادها وملامحها ومظاهرها، ويشخص ويصف ويحلل أسبابها وبواعثها ونتائجها وإفرازاتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية. ويوفر المنهج الوصفي التحليلي وصفاً كاملاً وشاملاً ومتكاملاً للأزمة وطبيعتها ودرجة قوتها واسبابها ونتائجها وآثارها المتعددة والجهات الداعمة لها والجهات التي تواجهها وتعارضها وتعمل على كبحها، كما أن هذا المنهج يحدّد ويقدم التكاليف المتوقعة لإدارة هذه الأزمة، والعوائد التي يمكن أن تتحقق عندما تنجح المنظمة في إدارتها بنجاح.

من جانب آخر، فإن استخدام هذا المنهج بنجاح في تشخيص الأزمات ووصفها وتحليلها يتطلب توافر قدرات متميزة وخاصة لدى الطرف الذي يهتم بمعالجة الأزمة وإدارتها في المنظمة، وهذه القدرات يجب أن تكون في مجالات تشخيص الأزمات والظواهر غير الطبيعية والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، والقدرة على إجراء عمليات التحليل البيئي (للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، وامتلاك المهارة والقدرة على العمل تحت ضغوط العمل الشديدة.

رابعا: منهج دراسة الحالة:

هناك إدارات كثيرة تتبنى منهج دراسة الحالة في تشخيص الأزمات وإدارتها، وفلسفة هذا المنهج هي أن كل أزمة هي حالة مستقلة لها خصوصيتها التي تميزها عن الحالات الأخرى، وهذه الخصوصية تتجسد في جوانب متعددة أهمها:

- اختلاف الموضوع من أزمة الى أخرى.

- اختلاف زمان كل أزمة عن زمان الأزمات الأخرى (مع أن هناك أزمات متزامنة، غير أن هذا التزامن لا يمكن أن يكون متطابقاً تطابقاً كاملاً).
- اختلاف مكان كل أزمة عن أماكن الأزمات الأخرى (مع أن هناك أزمات تقع في نفس المكان، غير أن العناصر الأخرى تجعل هذه الأزمة مختلفة).
- اختلاف الأطراف المؤثرة في الأزمة والمؤثرة فيها من أزمة الى أخرى.

ووفقاً لمنهج دراسة الحالة فإنه يتم إجراء تشخيص دقيق متعمق للأزمة ويجري تتبع مراحلها الزمنية وتأثيراتها التشغيلية، وتحليل ودراسة كل ما يرتبط بهذه الأزمة وما ينجم عنها، ويتم إجراء تحليل شامل متكامل لكل العناصر والمتغيرات التي توجه سلوك الأزمة في المنظمة. كما يتم الاهتمام بدراسة الاتجاهات المستقبلية المتوقعة للأزمة.

وهناك مجموعة محاور يجري التركيز على دراستها عند استخدام منهج دراسة الحالة، وأهم هذه المحاور ما يأتي:

- البيئة المحيطة بالأزمة منذ بداياتها.
- حجم الأزمة (أي المستوى الذي بلغته هذه الأزمة من الشدة والحدة).
- الأسباب والبواعث الحقيقية للأزمة.
- النتائج التي نجمت عن هذه الأزمة.

ويتصف منهج دراسة الحالة بإعطاء صورة دقيقة ومتعمقة عن الأزمة وطبيعتها، وتزويد الإدارة برؤية شاملة ومترابطة تتناول جميع المتغيرات والعناصر التي تؤثر في الأزمة وتتأثر بها.

ويؤدي دراسة الأزمة كحالة إلى تسهيل إدارتها والتعاطي معها بفاعلية عالية، وصناعة قرارات إدارية تتصف بالحكمة فيما يتعلق بهذه الأزمة.

ولكن لا بدّ من القول أن من أهم مساوىء استخدام منهج دراسة الحالة لتشخيص الأزمات هو عدم إمكانية أو صعوبة تعميم العبر المستخلصة من هذه الأزمة على الأزمات الأخرى.

خامسا: المنهج البيئي:

يفترض هذا المنهج (المنهج البيئي) أن أية أزمة هي وليدة بيئتها، وهناك عوامل خاصة وعوامل عامة توفر الظروف البيئية التي تساعد على ميلاد الأزمة ونموها في ظل هذه البيئة.

ووفقاً لهذا المنهج فإنه يتم تحليل قوى البيئة المختلفة التي ساعدت على نشوء هذه الأزمة ودعمتها وعززت وجودها.

ويتم تصنيف العوامل البيئية الى ثلاثة أنواع رئيسة (لأغراض تسهيل فهم الأزمة وإدارتها)، وهذه الأنواع هي:

- العوامل المتأثرة بالأزمة والمرتبطة بها والمتفاعلة معها والتي تستجيب لضغوط هذه الأزمة وتحدد اتجاهاتها ومضمونها.
- العوامل المستقلة التي تؤثر في نمو الأزمة واتجاهاتها والتي تلازم هذه الأزمة في تطورها.
- العوامل التي تؤدي الى إحداث تأثيرات على النوعين المذكورين من العوامل، وتفرض بعض المحددات والقيود على اتجاهات تأثير هذه العوامل.

ولا بدّ من الإشارة إلى أن عناصر البيئة تقسم الى عناصر بيئية قابلة للسيطرة والتحكم في اتجاهاتها وتأثيراتها، وعناصر بيئية غير قابلة للسيطرة والتحكم، لكن يمكن أحياناً النجاح في التخفيف من شدة تأثيراتها وانعكاساتها على الأزمة.

سادسا: المنهج المقارن لتشخيص الأزمات:

إن استخدام هذا المنهج يقوم على أساس المقارنة بين الأزمات للاستفادة من الخبرات والتجارب المتعلقة بأزمة ما في إدارة أزمة أخرى ومعالجتها، ويمكن عقد هذه المقارنة بين أزمات تمت في الماضي في المنظمة مع أزمات تحدث حالياً في نفس المنظمة، وكذلك يمكن عقد هذه المقارنة بين أزمات حدثت في الماضي أو في الحاضر في منظمات أخرى مع الأزمة التي تقع حالياً في المنظمة (أو من المرتقب أن تحدث في المنظمة).

وحتى تكون المقارنة فاعلة، فإنه ينبغي أن يتم عقدها بين الأزمات ذات الطبيعة المتقاربة من حيث موضوع الأزمة وحجم الأزمة والمكان الجغرافي للأزمة وغير ذلك. غير أنه ليس بالضرورة أن تعقد المقارنة بين الأزمات المتشابهة فقط، ففي كثير من الأحيان يمكن الاستفادة من عقد مقارنة بين أزمات مختلفة في الموضوع أو المكان أو الحجم (أو غير ذلك) ولكن المقارنة تساعد المنظمة في الاستفادة من فلسفة إدارة الأزمات والتعاطي معها بنجاح.

سابعا: المنهج المتكامل لتشخيص الأزمات:

يتسم هذا المنهج بأنه الأكثر فاعلية في إدارة الأزمات، فهو يحاول أن يتعاطى مع أية أزمة من خلال استخدام مجموعة من المناهج (مناهج إدارة الأزمات) أو من خلال استخدام جميع هذه المناهج، فهو يشخص الأزمة كحالة، وكذلك يعمل على تتبع الأزمة بمراحلها التاريخية المتعددة وانعكاسات الماضي عليها، ويدرس الأزمة كذلك بالتركيز على العوامل البيئية المختلفة (عوامل البيئة الداخلية والخارجية)، ويقوم هذا المنهج بإجراء المقارنات اللازمة بين الأزمات بما يساعد في تحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة، وهذا المنهج يصف الأزمة ويحللها ويشخصها ويظهرها كما هي وصولاً الى وضع كل ما يكفل إدارة ومعالجة هذه الأزمة بالكفاءة والفاعلية.

إن استخدام المنهج المتكامل يحقق للمنظمة مزايا متعددة أهمها:

- الشمولية في دراسة الأزمة وتحليلها، فهذا المنهج يعتمد أسلوب الدراسة الشاملة في دراسة الأزمة وتحليلها وتشخيصها، ويوفر البيانات والمعلومات والمعرفة التي تغطي جزئيات هذه الأزمة بشمولية كبيرة، كما أن هذا المنهج يحلل الأزمة باستخدام التحليل المنطقي، وهذا يجعله قادراً على تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء نشوء هذه الأزمة، واستكشاف ومعرفة العوامل التي تقود الى نموها وتصاعدها.
- **التوازن والاتساق في تشخيص الأزمة:** يساعد هذا المنهج إدارة المنظمة في استخدام الأدوات المناسبة لدراسة الأزمة (مثل أدوات التحليل الإحصائي وأدوات التحليل القياسي وأدوات التحليل الرياضي)، ويكون ذلك من خلال

دراسة وفهم وتحليل الأزمة في الإطار العام وفي الإطار الخاص، وهذا يتيح لإدارة المنظمة الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة الدقيقة والتفصيلية عن الأزمة وموضوعها وشدّتها وعمقها.

- **العمق في دراسة الأزمة**: إن استخدام هذا المنهج يحقق للمنظمة عمقاً في دراسة الأزمة، فهو يتناول الأزمة من خلال تطورها التاريخي، ويتتبع تطوراتها بدقة في إطارها العام والخاص، ويركز المنهج المتكامل على دراسة الأزمة في ثلاثة مستويات أساسية هي:
  - **مستوى جوهر الأزمة (قلب الأزمة)**: وهو المستوى الأكثر عنفاً وأكثر شدة وأكثر توتراً، وهو المستوى الأكثر تأثراً بوقوع الأزمة، وهذا المستوى يتطلب الجهود الأكبر من طاقم إدارة الأزمة عند إدارتها ومعالجتها.
  - **مستوى جسد الأزمة**: هو المستوى القريب من جوهر الأزمة، والذي تمتد اليه تأثيرات مستوى جوهر الأزمة، وهو يتطلب إدارة فاعلة وناجحة حتى لا تتفاقم فيه نتائج الأزمة ويصبح قلباً جديداً للأزمة.
  - **مستوى محيط الأزمة**: إن محيط الأزمة هو ذلك المستوى القريب من جسد الأزمة، والذي تنتقل اليه نتائج الأزمة وآثارها من هذا الجسد، وهو يتطلب اهتماماً من إدارة الأزمة حتى لا تنعكس الآثار الواقعة عليه بصورة سلبية على المنظمة، وهو ما سيحدث فعلاً لو تم إهمال إدارة الأزمة في هذا المستوى (مستوى محيط الأزمة).

ولذلك، فإن نجاح إدارة المنظمة في إدارة الأزمة في مستوياتها المختلفة يتطلب أن يكون لها رؤى ثاقبة لهذه المستويات الثلاثة، بحيث تكون على إدراك كامل بتفاعلات الأزمة مع كل منها.

المبحث الثاني

التنبؤ بآثار الأزمات

إن أحد المهام الأساسية لإدارة المنظمة هو التنبؤ بآثار الأزمة قبل وقوع هذه الأزمة، وتقدير النتائج والأضرار والخسائر المترتبة على وقوعها.

وتتطلب عملية التنبؤ بالأزمة/ الأزمات استشارة المتخصصين في المجالات المختلفة ذات العلاقة بأعمال ونشاطات المنظمة، مثل:

- مستشارون في إدارة الأزمات في مجال اعمال المنظمة.
- مستشارون في مجال الموارد البشرية.
- مستشارون في مجال إدارة الإنتاج والعمليات.
- مستشارون في مجال الإدارة المالية والموازنات التقديرية.
- مستشارون في مجال التسويق.
- مستشارون في مجال نظم المعلومات الإدارية.
- مستشارون في مجال البحث والتطوير والجودة.
- مستشارون في مجال العلاقات العامة.
- مستشارون في مجال خدمات التأمين.
- مستشارون في مجال الاستيراد والتصدير.

أولا: التساؤلات الرئيسة للتنبؤ بالازمة:

حتى تتمكن إدارة المنظمة من التنبؤ بنتائج الأزمة وأضرارها بصورة فاعلة، فإنه ينبغي أن تطرح خمسة تساؤلات أساسية وتبحث لها عن اجابات وحلول مقنعة، فهذه العملية تؤدي الى فاعلية عالية في عملية التنبؤ بنتائج واضرار الأزمة.

وهذه التساؤلات الأساسية (الرئيسة) هي:

1. ما مدى التصاعد المحتمل في شدة الأزمة؟؟ وهناك مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تنبثق عن هذا التساؤل أهمها:

- ما هي درجة الشدة التي يمكن أن تصمد أمامها المنظمة؟؟

- ما هي المدة الزمنية التي يمكن أن تحتمل المنظمة خلالها الأزمة؟؟
- ما هي سرعة تصاعد حدّة الأزمة؟؟
- ما هي الأحداث التي يتم النظر اليها على أنها شديدة؟؟
- ما هو المدى الذي تصبح الأزمة عنده حادة؟؟

2. **هل تخضع الأزمة لرقابة دقيقة من طرف ما (مثل هيئة تنظيمية أو جهة حكومية أو وسائل الإعلام أو غير ذلك...)؟؟** وهناك مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تنبثق عن هذا التساؤل، وأهم هذه التساؤلات الفرعية ما يأتي:

- الى أي مدى تخضع الأزمة لرقابة دقيقة من جانب طرف ما؟؟
- ما هو مستوى الشفافية الذي تمارسه المنظمة؟؟
- كيف تتناول وسائل الإعلام الأزمة في المنظمة في أثناء وقوعها وبعد وقوعها؟؟
- هل هناك تحقيقات ما تجريها جهة محددة في ضوء وقوع الأزمة في المنظمة؟؟

3. **هل تتعارض الأزمة مع عمليات المنظمة الاعتيادية؟؟** ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، أهمها:

- الى أي مدى يحدث تعارض بين الأزمة وبين عمليات المنظمة الإعتيادية؟؟
- هل يمكن أن تؤدي الأزمة الى احداث عجز أو فائض في مخزون المنظمة من المواد الأولية؟؟
- هل يمكن أن تؤدي الأزمة الى إحداث عجز أو فائض في المنتجات تامة الصنع أو شبه المصنعة؟؟
- هل ستؤثر الأزمة على قدرات المنظمة التسويقية لتوزيع المنتجات الى الأسواق المستهدفة بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب؟؟
- هل ستؤثر الأزمة في قدرات المنظمة في تسديد أجور العاملين؟؟
- هل ستؤثر الأزمة على قدرات المنظمة في الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الآخرين في الوقت المحدد؟؟

- هل ستؤدي الأزمة الى إجبار إدارة المنظمة على تخصيص وقت كبير لمعالجتها وإدارتها الى درجة تبعد العاملين عن الاهتمام بالوظائف الأخرى الروتينية والأساسية؟؟

4. **هل ستؤدي الأزمة الى الإساءة للصورة الذهنية العامة للمنظمة ولسمعتها التي حققتها؟؟** وهناك تساؤلات فرعية تنبثق عن هذا التساؤل الرئيس أهمها:

- هل وقعت المنظمة (من خلال هذه الأزمة) ضحية لمؤامرة أطراف خارجية (مثل المنافسين)؟؟
- هل وقعت المنظمة (من خلال هذه الأزمة) ضحية لتآمر بعض الأطراف في داخل المنظمة؟؟
- هل حدثت الأزمة نتيجة إهمال أو قصور من إدارة المنظمة أو من العاملين؟؟

5. **ما هو مدى تأثر النتائج النهائية لأعمال وأنشطة المنظمة بالأزمة؟؟** ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وأهم هذه التساؤلات:

- الى أي مدى سيتأثر هامش ربح المنظمة؟؟
- الى أي مدى سيتأثر العائد على الإستثمار؟؟
- الى أي مدى سيتأثر العائد على حقوق الملكية؟؟
- الى أي مدى ستتأثر قدرة المنظمة في الحصول على تسهيلات إئتمانية؟؟
- الى أي مدى ستتأثر الإنتاجية؟؟
- الى أي مدى ستؤثر الأزمة في مستويات الإجهاد الوظيفي لدى العاملين في المنظمة؟؟
- الى أي مدى ستتأثر معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل في المنظمة؟؟
- الى أي مدى ستتأثر الروح المعنوية للعاملين في المنظمة؟؟

ثانيا: تحديد القيمة الرقمية للتنبؤ بالأزمة:

قد يكون تقدير نتائج وأضرار الأزمة في صورة رقم، وهذا الرقم يعبّر عن:

- تكاليف الأزمة.
- التكاليف اللازمة لإعادة الأمور الى وضعها الطبيعي كما كانت عليه قبل الأزمة.

ويمكن استخدام مقياس في صورة تدريج يحمل القيم من 1-10، بحيث يعبّر الرقم (1) عن أدنى قيمة في عملية التقدير، ويعبر الرقم (10) عن اعلى قيمة في عملية التقدير، وعند إجراء عملية التنبؤ والتقدير فإنه يجب أن يكون التركيز على قياس الآثار والنتائج التي تتركها الأزمة على المنظمة نفسها وليس ما تتركه من آثار على الأطراف الأخرى (بما فيها المنافسين)، كما ان عملية التنبؤ والتقدير يجب أن تركّز على ما يمكن أن يحدث عند نقاط معينة عند وقوع الأزمة، ووضع الخطط البديلة التي تتيح للمنظمة إجراء التصحيحات والتعديلات المطلوبة واللازمة في أثناء عملية التنفيذ.

ولكن، كيف يتم تحديد القيمة الرقمية للتنبؤ بالأزمة في ضوء الإجابة على التساؤلات الخمس المذكورة (وما يرتبط بها من تساؤلات فرعية)؟؟؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أنه يتم تقسيم التساؤلات المذكورة الى خمس مجموعات، ويتم حساب الوسط الحسابي لكل تساؤل (وما يرتبط به من تساؤلات فرعية)، ثم تجمع الأوساط الحسابية العامة الخمسة وتقسم على خمسة للحصول على الوسط الحسابي العام الكلي الذي يعطي دلالة رقمية واضحة للتنبؤ بأزمة ما قد تعصف بالمنظمة في وقت ما (أو لحظة ما) في المستقبل.

ولتسهيل تحديد القيمة الكلية (كوسط حسابي) لتقدير وقوع الأزمة، فإنه لا بدّ من اعتماد مقياس محدد للوسط الحسابي ليتم تأشير القيم التقديرية لوقوع الأزمة بالاعتماد على دلالات هذا المقياس، وهذا المقياس قد يتراوح بين 1-5، أو بين 1-10، وعلى سبيل المثال قد تكون دلالات هذا المقياس (عندما يتم اعتماد المقياس 1-10) كما يأتي:

- القيمة 1: تعني أن تقدير وقوع الأزمة معدوم (أو منخفض بصورة كبيرة جداً جداً جداً...).
- القيمة 10: تعني اليقين التام (أو التأكد التام لوقوع الأزمة).

من جانب آخر، فإنه يمكن حساب هذه القيمة الرقمية لتقدير وقوع الأزمة (التنبؤ بها) كنسبة مئوية تعبّر عن احتمال وقوع الأزمة في لحظة ما في المنظمة، ويتم حساب النسبة المئوية من خلال تقسيم التساؤلات الخمسة أيضاً الى خمس مجموعات (بما يرتبط بكل منها من أسئلة فرعية)، ويتم حساب النسبة المئوية الإحتمالية لكل تساؤل، ثم تجمع هذه النسب المئوية الاحتمالية وتقسم على خمسة، وتكون النسبة الناتجة هي النسبة المئوية الاحتمالية الكلية التي تعبّر عن القيمة الرقمية لتقدير وقوع أزمة ما في المنظمة في المستقبل في وقت محدد.

وعند تحديد القيمة الرقمية (كنسبة مئوية) لتقدير وقوع الأزمة فإنه يتم وضع مقياس لحساب قيمة احتمال وقوع الأزمة، وهذا المقياس قد يتراوح بين:

- صفر٪: للتعبير عن الاستحالة المطلقة لوقوع الأزمة.
- 100٪: للتعبير عن التأكد التام لوقوع الأزمة.

وتجري الإجابة على التساؤلات الرئيسة الخمسة (وما يرتبط بها من تساؤلات فرعية) من خلال وضع القيم التقديرية لكل تساؤل على هذا المقياس، ويتم حساب القيمة الإحتمالية الكلية للأزمة في ضوء ذلك.

ثالثاً: المرصد المنظمي للأزمات:

ان التغيرات الكبيرة التي تواجه المنظمة المعاصرة تتطلب وجود مرصد في هذه المنظمة يكون متخصصاً في رصد الأزمات المحتملة التي قد تنشأ في هذه المنظمة في أية لحظة.

وتزداد أهمية إنشاء هذا المرصد في ظل التتابع السريع للتغيرات التي يشهدها العصر الحديث، وفي ظل ما يترتب على وقوع الأزمة من تكاليف مادية ومالية وبشرية ومعنوية، كما ان أهمية هذا المرصد تكمن في ان الوقاية تكون دائماً أفضل من البحث عن العلاج بعد وقوع الأزمة، فالوقاية من الأزمة تجنب المنظمة تداعيات ونتائج وانعكاسات الوقوع في أشراك هذه الأزمة.

من جانب آخر، فإن إقامة المرصد في المنظمة يجب ان يركز على تحقيق ما يأتي:

- حماية المنظمة من جميع العوامل والعناصر الداخلية التي قد تكون اسباباً محتملة لنشوء أزمات مستقبلية في المنظمة، وتحقيق عمليات التنسيق بين جميع عناصر البيئة الداخلية لضمان العمل ضمن نسق استراتيجية موحدة لمواجهة الأزمات المحتملة ومواجهتها.
- حماية المنظمة من جميع عناصر وعوامل البيئة الخارجية التي قد تؤدي إلى إيقاع المنظمة في أزمة/ أزمات محتملة في المستقبل، وهذه العناصر والعوامل الخارجية قد تكون سياسية أو قانونية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية او عوامل تتعلق بالبيئة الطبيعية، كما ان هذه العناصر والعوامل قد تتعلق بالزبائن أو الموردين أو المقرضين أو الجمهور أو النقابات العمالية أو حملة الأسهم أو الموزعين أو المنافسين أو غير ذلك من عناصر وعوامل البيئة الخارجية.
- العمل على مراقبة ومتابعة الأداء المنظمي (على المستوى التشغيلي وعلى المستوى الاستراتيجي)، وهذا يساعد المنظمة في التحديد الدقيق والسريع لجميع العناصر التي قد تؤثر في هذا الأداء بما يقود إلى وقوع أزمة حقيقية كنتيجة لتردي مؤشرات الأداء. أن عملية مراقبة ومتابعة الأداء تتطلب رصد وتتبع وتحليل جميع التغيرات التي تطرا على الأداء ومؤشراته، وقياس وتحديد اتجاهات هذه التغيرات وآثارها المحتملة.
- بناء الاستعدادات للتدخل الفوري والسريع لحظة وقوع الأزمة، وهذا التدخل قد يكون تدخلاً مباشراً وقد يكون تدخلاً غير مباشر، والهدف من ذلك مواجهة الأزمة ووقف تناميها والقضاء عليها في مهدها.
- صياغة مجموعة من الإجراءات الوقائية المباشرة التي تتضمن برامج متكاملة لمراقبة ومتابعة الأداء المنظمي، مع التركيز على تضمين هذه البرامج مجموعة من الأدوات والأساليب المناسبة القادرة على التعاطي مع الأزمات المحتملة.

- صياغة مجموعة أخرى من الإجراءات الوقائية غير المباشرة، وهذه الإجراءات تهدف إلى حماية المنظمة من كل معيقات التفوق والتميز في المجالات التشغيلية والاستراتيجية، وهذه الاجراءات ينبغي صياغتها ضمن برنامج متكامل يتضمن عمليات تدقيق ومراجعة دورية لأعمال المنظمة ونشاطاتها المتنوعة، ويجب أن يركز هذا البرنامج على تهيئة المنظمة لمواجهة الأزمات المحتملة والتغلب عليها بدرجة عالية من النجاح والكفاءة والفاعلية.
- أن يسعى هذا المرصد دوماً إلى تحقيق وحدة النظم الإدارية في المنظمة واندماجها مع بعضها البعض بصورة متناسقة ومتكاملة.
- أن يعمل هذا المرصد على تقديم الاستشارات والآراء الحكيمة التي تساعد صناع القرار في المنظمة، وأن تزودهم بالبيانات والمعلومات والمعرفة التي تمكنهم من مواجهة الأزمات المحتملة وإدارتها باقتدار ونجاح، والعمل على تمكين المنظمة من بلوغ أقصى درجات التكنولوجيا المتقدمة، واستخدام هذه التكنولوجيا في مواجهة الأزمات المحتملة وإدارتها.
- أن يقوم المرصد المنظمي للأزمات بالانذار المبكر للمنظمة باحتمال وقوع أزمات محددة في توقيتات محددة، وأن يقدم للمنظمة مجموعة من السيناريوهات البديلة للتعامل مع كل أزمة من هذه الأزمات، والتعامل مع المواقف الأزموية الناجمة عن كل أزمة.

الفصل الخامس

أدوات أساسية وإرشادات عامة لإدارة الأزمات

الفصل الخامس
أدوات أساسية وإرشادات عامة لإدارة الأزمات

مقدمة:

إن إدارة الأزمـات في المنظمـات بـصورة فاعلـة وكفـؤة تتطلـب اسـتخدام مجموعة من الأدوات الأساسية، اذ أن استخدام هـذه الأدوات يؤدي الى تمكـين إدارة المنظمـة مـن التعـاطي مـع الأزمـة وإدارتهـا بنجـاح في جميـع مراحلـها. وأهـم الأدوات الأساسية التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمات ما يأتي:

الأداة الأولى: توفير غرفة عمليات خاصة بإدارة الأزمات.

الأداة الثانية: امتلاك قدرات التأثير.

الأداة الثالثة: تحقيق الإتصالات الفاعلة في الأزمات.

الأداة الرابعة: إعلام الأزمة.

الأداة الخامسة: نظام معلومات الأزمات.

الأداة السادسة: توفير الوسائل اللازمة للنقل والتحرك من مكان لآخر في ظل الأزمات.

الأداة السابعة: توافر القدرة على امتصاص الأزمات واستيعابها.

الأداة الثامنة: توفير إمكانات وقدرات الصدام.

الأداة التاسعة: تفويض السلطة.

الأداة العاشرة: التواجد الدائم في ساحة أحداث الأزمة.

الأداة الحادية عشرة: تبسيط الإجراءات.

الأداة الثانية عشرة: التعامل مع الأزمة وفقاً للمنهج العلمي الإداري السليم.

من جانب آخر، وبصرف النظر عن المرحلة التي تكون فيها الأزمة، فإن هنـاك مجموعـة مـن الإرشـادات العامـة الـتي ينبغـي أن تراعيهـا إدارة المنظمـة وتسترشد بها وبمضامينها في إدارة أية أزمة تواجهها.

المبحث الأول

أدوات أساسية لإدارة الأزمات

سيجري في هذا المبحث توضيح كل أداة من الأدوات الأساسية لإدارة الأزمات:

الأداة الأولى: توفير غرفة عمليات خاصة بإدارة الأزمات:

إن الإدارة الفاعلة والناجحة لأية أزمة تتطلب إدارة هذه الأزمة من داخل غرفة عمليات يجري تخصيصها لإدارة هذه الأزمة، والمهم في الأمر هو وجود هذه الغرفة وليس مكان وجودها، فهذه الغرفة قد تكون داخل المنظمة، وقد تكون خارجها، وبصرف النظر عن مكان وجود هذه الغرفة فإنه يجب أن يتوافر فيها مجموعة من الخصائص أهمها:

- أن تكون هذه الغرفة مجهزة بجميع وسائل الاتصال التي تجعل الإدارة على اطلاع تام وكامل ومستمر بكل مجريات وتداعيات الأزمة، وأن تصل اليها البيانات والمعلومات اللازمة والكافية في الوقت المناسب.
- توفير عناصر الأمن والأمان اللازمة لهذه الغرفة بحيث لا تتمكن قوى الأزمة من اختراقها (سواء اختراق مادي أو اختراق معنوي)، ويفضل أن يكون مكان هذه الغرفة مجهولاً لقوى صنع الأزمة حتى لا تتمكن من إحداث تأثيرات سلبية تؤثر في قدرات إدارة الأزمة.
- أن يجري توفير هذه الغرفة بالصورة التي تجعل إدارة الأزمة قادرة على ممارسة الضغوط والتأثير على قوى الأزمة، دون أن يكون لتلك القوى نفس القدرات في الضغوط والتأثير.
- أن تكون هذه الغرفة قادرة على تزويد إدارة الأزمة برؤية حالية ومستقبلية لأحداث الأزمة، بحيث تتسم هذه الرؤية بالشمول والموضوعية، وأن تشمل كل جوانب الأزمة بدءاً بأسبابها مروراً بتفاعلاتها وانتهاء بنتائجها وإنعكاساتها المختلفة على المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

- أن توفر هذه الغرفة لإدارة الأزمة الهدوء المطلوب الذي يدفع هذه الإدارة الى التصرف بحكمة ودون توتر، ويدفع أعضاء هذه الإدارة الى أن يكونوا موضوعيين في التعامل مع الأزمة وإدارتها، وأن لا يكونوا طرفاً في الصراع بين القوى المختلفة في ظل الأزمة.
- أن تكون هذه الغرفة مصممة بأسلوب مريح وأن يكون حجمها كافياً ليسع جميع طاقم إدارة الأزمة للحركة براحة والعمل بحرية بإستخدام تجهيزاتهم وأدواتهم المختلفة.

الأداة الثانية: إمتلاك قدرات التأثير:

إن النجاح في إدارة الأزمات يتطلب إمتلاك الإدارة المسؤولة عن التعاطي مع الأزمة قدرات خاصة في التأثير، فهذه القدرات تساعد إدارة الأزمة في التعامل مع الأزمة بفاعلية كبيرة، وتساعدها في إيقاف تصاعد هذه الأزمة والتخفيف من حدتها وشدتها وقوتها.

والقدرات التي تمتلكها الإدارة (قدرات التأثير) هي قدرات متعددة، ومن هذه القدرات:

- **قدرات التأثير في المصالح الحالية لقوى الأزمة:** تتجسد هذه القدرات في كل ما تمتلكه إدارة المنظمة من قدرات تؤثر في مصالح قوى صنع الأزمة والقوى الداعمة والمؤيدة لها والقوى المتعاطفة مع الأزمة والمستفيدة منها، وهذه القدرات تشمل الجوانب المادية والمالية والجوانب المعنوية، ومن ذلك، التحكّم في الأجور والحوافز المالية والمعنوية والترقيات وغيرها.
- **قدرات التأثير في المصالح المستقبلية لقوى الأزمة:** تتجسد هذه القدرات في كل ما يمكن أن تقوم به الإدارة من تأثير في قوى الأزمة والقوى المناصرة والمؤيدة لها بحيث يشمل هذا التأثير المصالح المستقبلية لهذه القوى، وهنا يجري التأكيد على أن تحقيق المصالح المستقبلية لهذه القوى مرتبط بمواقف هذه القوى في ظل الأزمة. كما تسعى إدارة الأزمة الى التأثير على قوى الأزمة من خلال التأكيد لهذه القوى على أن حلّ الأزمة والقضاء على آثارها السلبية لا يمكن أن يتحقق في ظلّ الضغوط الأزموية، وأن استمرار الأزمة

وتصاعدها سيؤدي الى الإضرار بالمصالح المستقبلية لقوى الأزمة. وتختلف القدرات والمهارات المطلوبة لأحداث التأثيرات (في المصالح المستقبلية) من أزمة الى أخرى، فكل أزمة تتطلب أنواعاً محددة من هذه القدرات والمهارات. **ويستخدم فريق إدارة الأزمة أدوات متعددة تحقق من خلالها قدرات التأثير في مصالح قوى الأزمة، ومن هذه الأدوات:**

- عقد الاجتماعات مع قيادات التنظيمات غير الرسمية التي تمتلك تأثيراً في مجريات الأزمة.
- عقد المؤتمرات التي تناقش الأزمات التي تواجه المنظمة واستخلاص العبر من الأسباب والنتائج والتداعيات.
- اللجوء الى استخدام وسائل الإعلام المناسبة لإحداث التأثيرات المطلوبة في قوى الأزمة.
- استخدام المكافآت والحوافز المالية والمعنوية كأداة تأثير أساسية في قوى الأزمة والقوى المؤيدة والداعمة لها.

الأداة الثالثة: تحقيق الإتصالات الفاعلة في الأزمات:

إن توافر نظام اتصالات فاعل في أثناء الأزمة هو أحد العناصر الأساسية للنجاح في إدارة الأزمات، وعدم قدرة إدارة المنظمة على تحقيق الإتصالات الفاعلة في أثناء الأزمة وقبلها وبعدها يؤدي الى الإخفاق والفشل في إدارتها، ويؤدي الى تغلغل هذه الأزمة واستفحالها في المنظمة وانتشارها بصورة سريعة.

ويجب أن يكون نظام الإتصالات في المنظمة قادراً على تحقيق الإتصال الفاعل والسريع بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الطواقم المكلفة بالتعامل مع الأزمة، ويجب أن تكون هناك عمليات تدقيق ومتابعة لهذا النظام للتأكد من فاعليته على مدار الساعة.

إن فريق إدارة الأزمة يجب أن يمتلك مهارات الاتصال مع الآخرين (وخصوصاً المتحدث الرسمي)، إذ أنه من المؤكد أن يشارك في مؤتمرات صحفية تتناول موضوع الأزمة، ويتعرض لأسئلة مختلفة ومحرجة من وسائل الإعلام، وقد يتطلب الأمر أن يجري حديثاً متلفزا مباشراً مع قناة أو أكثر،

ولذلك فإنه يجب أن يكون مدرباً على ذلك ويجب أن يمتلك مهارات الاتصال التي تؤهله لإجراء هذه اللقاءات والمقابلات دون إرباك، إذ أن ارتباكه ينعكس بصورة سلبية على المنظمة.

وهنا لا بدّ من الإشارة والتأكيد على أن الاتصال يحظى بأهمية كبيرة في أثناء الأزمة وقبل الأزمة وبعد الأزمة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة فإنه يتم الإعداد لمواجهة الأزمة، وإذا كان فريق إدارة الأزمة يمتلك مهارات اتصال فاعلة فإن دوره سيكون أكثر فاعلية في مواجهة الأزمة من خلال إعلام الأطراف ذات العلاقة بالتوقعات المتعلقة بالأزمة ونشر ثقافة التعامل مع الأزمات بصورة إيجابية بعيداً عن السلبية.

وفي مرحلة ما بعد الأزمة يكون من المهم استخدام مهارات الاتصال للتواصل مع أصحاب المصالح وترسيخ حلول إدارة الأزمة والتعافي من آثارها السلبية.

وفي مرحلة الأزمة، فإن امتلاك فريق إدارة الأزمة لمهارات الاتصال يجعل هذا الفريق قادراً على مواجهة جميع التحديات المرتبطة بوقوع الأزمة، ويكون اكثر قدرة على الإقناع واستخدام الأساليب المناسبة في النقاش والتحاور، واتخاذ القرار المناسب بشأن المعلومات التي يمكن نشرها وتلك التي لا يُحبّذ نشرها.

ويؤدي نجاح فريق إدارة الأزمة في استخدام مهارات الاتصال إلى ما يأتي:

- تعزيز ثقة الزبائن والجمهور بالمنظمة.
- ترسيخ الدافعية نحو العمل والإنجاز لدى الكادر البشري في المنظمة.
- توفير في الوقت والجهد والمال.
- شعور عام بالرضا والارتياح.
- إبراز فاعلية الإدارة.
- ترسيخ السمعة الطيبة والحسنة للمنظمة.

وهناك مجموعة من العناصر التي ينبغي أن تتوافر في المتحدث الرسمي باسم المنظمة في أثناء الأزمة:

- القدرة على سرد الأحداث بفكر مرتب ومنظم ومتدرج.
- الاطلاع على جميع أبعاد وتداعيات الأزمة.
- امتلاك شخصية علمية قادرة على التفكير العلمي السليم.
- أن يتمتع بالقدرة على الاتزان الانفعالي.
- أن يتصف بالهدوء وأن يكون من الصعب إثارته.
- أن يكون دقيقاً في تصريحاته وفي صياغاته اللغوية، وأن تكون عباراته واضحة ومفهومة وتتلاءم مع مستوى من يتحدث إليهم.
- أن تتصف تصريحاته عن الأزمة بالموضوعية وعدم المبالغة.
- التمتع بمرونة عقلية عالية تمكنه من التغلب على الأسئلة المفاجئة والأسئلة ذات الطبيعة الحساسة.
- امتلاك المهارات الفنية الكافية والمناسبة لاستخدام وسائل الايضاح اللازمة للحضور.
- امتلاك صوت مناسب وواضح وغير مزعج.
- أن يكون حسن المظهر وان يحظى بالقبول لدى المتلقين.
- الالتزام بالبروتوكولات الخاصة باللقاءات والمقابلات.
- القدرة على إصدار ابتسامات بسيطة ومعبرة في مواقف الشدّة لإعطاء الثقة في المنظمة.
- العمل على تطوير الذات بما ينسجم مع التطورات التي يشهدها العالم في المجالات ذات العلاقة.
- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- تسجيل الملاحظات في أثناء طرح الأسئلة عليه في المقابلات واللقاءات.

إن فريق إدارة الأزمة يجب أن يدرك ويفهم كيف تتم عملية الاتصال بصورة عامة، وما هي عناصر عملية الاتصال.

إن عملية الاتصال تتكون من تسعة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق عملية الاتصال بصورتها المتكاملة، وهناك عنصران أساسيان ورئيسان في هذه العملية هما المرسل Sender والمستقبل Receiver.

وفيما يأتي توضيح لكل عنصر من العناصر التسعة لعملية الاتصال:

1. **الرسالة Message:**

الرسالة هي محور عملية الاتصال، وهي ما يريد طرف ما أن يوصله إلى طرف آخر، والرسالة هي مجموعة من الرموز Symbols وهذه الرموز قد تكون كلمات مكتوبة أو منطوقة وقد تكون صوراً أو إشارات أو حركات تصدر عن الجسم أو غير ذلك.

إن الرسالة الإعلانية يجب أن تكون قادرة على تحقيق الإقناع لدى الطرف الآخر، وهذا يتطلب:

- استخدام الرموز ذات المعنى بين طرفي عملية الاتصال، وان تكون هذه الرموز قادرة على إيصال الفكرة المطلوبة.
- أن تبحث الرسالة الإعلانية في طبيعة حاجات المتلقين وان تركز على تلبية هذه الحاجات بما لا يتعارض مع مصالح المنظمة وأهدافها وتوجهاتها في ظل الموقف الأزموي.
- أن يتم تصميم الرسالة (رسالة موقف الأزمة) بصورة تكفل جذب انتباه المتلقين وتؤدي إلى إيقاع التأثير المطلوب فيهم.
- استخدام الرموز الاتصالية التي تتفق وتنسجم مع القيم السائدة في المجتمع (مجتمع الأزمة).
- أن تكون رسالة موقف الأزمة ملائمة للأوضاع والظروف السائدة في ظل الأزمة.
- أن تكون الرسالة (رسالة موقف الأزمة) قابلة للتصديق.

2. **المرسل Sender:**

المرسل هو الطرف الذي يرسل رسالة ما الى طرف آخر، ويكون دور هذا المرسل مهماً في إدارة الأزمة، وهو يتجسد غالباً في الطرف المكلف بإدارة

الأزمة، وهو يوجه رسائل تتعلق بالتعامل مع الأزمة والتعاطي معها بصورة فاعلة قادرة على إخراج المنظمة منها بأقل الأضرار والخسائر.

3. **المستقبل** Receiver:

هو الطرف الذي يتلقى الرسالة التي يرسلها المرسل، ويتجسد هذا الطرف (في ظل الأزمة) بالجهات التي يخاطبها المرسل والتي يكون مطلوباً منها الإستجابة والتعاطي مع توجيهات وقرارات إدارة الأزمة (المرسل). وتجدر الإشارة هنا الى أن المستقبل بعد أن يتلقى الرسالة ويتفاعل معها فإنه يرد على المرسل (الذي وصلت منه الرسالة)، وهنا فإن المستقبل يصبح مرسلاً والمرسل يصبح مستقبلاً، وهكذا.

4. **الترميز** Encoding:

الترميز هو عملية وضع الأفكار (المطلوب إيصالها من المرسل إلى المستقبل) في شكل من الرموز، فأي فكرة أو رأي أو موقف يخصّ الأزمة لا يمكن نقله من رؤوس فريق إدارة الأزمة دون تحويله إلى مجموعة من الرموز (كلمات، إشارات، حركات) ومن ثم يُصاغ في الرسالة.

5. **الوسيلة (الأداة)** Media:

تعبّر الوسيلة عن قنوات الاتصال التي يتم استخدامها والتي تنتقل الرسالة خلالها من المرسل الى المستقبل. وهذه الوسيلة تختلف من حالة الى حالة، فهي قد تكون في صورة تعميم إداري يصوره المدير (مدير الأزمة) الى المرؤوسين، وقد تكون الوسيلة نشرة تصدرها المنظمة، وقد تكون صحيفة أو مجلة أو محطة إذاعية أو تلفزيونية أو الإنترنت أو غير ذلك.

6. **فك الرموز** Decoding:

يقصد بعملية فك الرموز تحليل وإدراك المعاني التي تحملها هذه الرموز التي وضعها المرسل في الرسالة الموجهة إلى المستقبل، وهذا المستقبل هو الذي يقوم بعملية فك الرموز. إن النجاح في فك الرموز (كما أرادها المرسل) هو الذي يحدد فاعلية الرسالة (رسالة موقف الأزمة) ومن ثم يحدد فاعلية عملية اتصالات الأزمة بصورتها العامة.

7. **الاستجابة Response:**

الاستجابة تعبّر عن ردة فعل المستقبل وتفاعله وتجاوبه مع الرسالة (رسالة موقف الأزمة) التي وصلته من المرسل، ودرجة هذه الاستجابة تعتمد على فاعلية الرسالة وفاعلية عملية الترميز وفاعلية عملية فك الرموز، كما أن عملية الاستجابة تعتمد على فاعلية الوسيلة الإعلامية التي تم استخدامها. وتعتمد استجابة أصحاب المصالح ومجتمع الأزمة للرسالة (رسالة موقف الأزمة) على المرحلة التي تكون فيها هذه الأزمة، وموقف كل منهم من هذه الأزمة ومن فريق إدارة الأزمة ومن إدارة المنظمة. وحتى يضمن المرسل إحداث الاستجابة الفاعلة والإيجابية التي تدعم موقف المنظمة في مواجهة الأزمة، فإن على فريق إعلام الأزمة أن يعمل على إيجاد أفكار جديدة ومستحدثة قادرة على تحقيق الإقناع، والعمل على نشر هذه الأفكار المستحدثة، ومراعاة النظام الاجتماعي الذي يتواجد فيه أصحاب المصالح، ومراعاة المدة الزمنية المناسبة لانتشار الأفكار المستحدثة (المتعلقة بإعلام الأزمة) ووصولها إلى أصحاب المصالح وإلى مجتمع الأزمة.

8. **التغذية الراجعة Feedback:**

التغذية العكسية هي البيانات والمعلومات المرتبطة بعملية اتصالات الأزمة والتي ترتدّ من المستقبل إلى المرسل، ويجري استخدام هذه التغذية العكسية للتأكد من أن الرسالة قد تم إدراكها كما أرادها المرسل، وكذلك يجري استخدام هذه التغذية لتطوير عملية الاتصال وتحسينها باستمرار لتحقيق أهدافها المختلفة.

9. **الضجيج (التشويش) Noise:**

هو التشويش الذي يطرأ على عملية الاتصال ويؤدي إلى عدم فهم الرسالة بصورة سليمة وصحيحة مثلما يقصدها المرسل، وهذا التشويش قد يكون تشويشاً فنياً (تقنياً) بسبب خلل ما في الوسيلة الإعلامية الناقلة للرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد يكون هذا التشويش راجعاً إلى عوامل ثقافية مثل عدم مراعاة مستوى المتلقين، أو استخدام رموز لها دلالات مختلفة لدى المستقبل

بسبب الاختلافات الثقافية بين الجماعات والشعوب والأمم. يجب أن يسعى فريق إعلام الأزمة إلى أن تتضمن الرسالة أقل قدر ممكن من التشويش الفني والثقافي.

ويجب التأكيد على أن نظام الإتصالات في المنظمة (خصوصاً في ظل الأزمة) يجب أن يكون قادراً على تحقيق ما يأتي:

- الدقة.
- السرعة.
- الإنسيابية.
- تدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بصورة سليمة.

وفي ظل الأزمات، فإن الأمر قد يتطلب بعض الإستثناءات في نظم الإتصالات، فقد تخرج عمليات الإتصالات عن نطاق خطوط السلطة الرسمية، وتتحول من اللامركزية الى المركزية، وتصبح الإدارة العليا هي المصدر الأساسي والرئيس للقرارات والتعليمات والتوجيهات والأوامر.

من جانب آخر، يجب أن يكون للطرف المكلف بإدارة الأزمة اتصالات مستمرة مع الخبراء والمستشارين (في أثناء الأزمة)، فإدارة الأزمة تكون بحاجة الى هؤلاء الخبراء والمستشارين للاستفادة من خبراتهم واستشاراتهم في مجالات الأزمة وانعكاساتها وتداعياتها، وزيادة قدرات المنظمة على تحقيق التكيف مع التغيرات في مجالات المعلومات والتقديرات والنظم والقيم والنتائج والأفعال والقرارات وغيرها.

إن إدارة المنظمة تحتاج الى كم ونوع مناسبين من البيانات والمعلومات والمعرفة المتلعقة بالأزمة، وتحتاج الى متابعة فورية ومستمرة لتداعيات وتطورات الأزمة، وهذا يتطلب الإبقاء على قنوات الإتصال مفتوحة مع قوى الأزمة ومع أصحاب المصالح في المنظمة وخارجها، وقد تلجأ إدارة المنظمة الى استخدام أسلوب الباب المفتوح، فهذا الأسلوب يعدّ أسلوباً وقائياً يمنع تطور أحداث الأزمة وتفاقمها.

الأداة الرابعة: اتصالات الأزمة:

للإعلام دور أساسي في إدارة الأزمة، فهو أداة رئيسة من الأدوات التي تستخدمها المنظمة قبل الأزمة وفي أثناء الأزمة وبعد الأزمة. وقد تم تخصيص فصل مستقل لهذا الموضوع.

الأداة الخامسة: نظام معلومات الأزمة:

يقصد بنظام معلومات الأزمة مجموعة من العناصر المتكاملة والمتفاعلة المتصلة ببعضها، وهذه العناصر هي تكوين هيكلي من الآلات والمعدات والقواعد والبرامج والموارد البشرية، ويقوم هذا النظام بجمع البيانات وفرزها وتصنيفها وتحليلها وحفظها وتوفير المعلومات الضرورية اللازمة وإيصالها الى صناع القرارات المتعلقة بالأزمات بالسرعة المطلوبة، كما يُعنى ويهتم هذا النظام (نظام معلومات الأزمة) بإجراء التحديثات المستمرة للبيانات والمعلومات.

ويتكون نظام معلومات الأزمة من العناصر الآتية:

- **المدخلات** Inputs:

وأهم هذه المدخلات البيانات التي تتعلق بالأزمة، والتي تتم تغذية النظام بها، ويجري تجميع هذه البيانات من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية قبل الأزمة وفي أثناء الأزمة وبعد الأزمة، كما يجري الحصول على هذه البيانات من خلال عمليات التغذية العكسية عن الأزمة وأسبابها ونتائجها وانعكاساتها في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

- **عمليات معالجة بيانات الأزمة** Processes:

هذه العمليات تهتم بمعالجة ما تم جمعه من بيانات عن الأزمة، ويتم إدخال هذه البيانات الى النظام وتصفيتها وتصنيفها وترتيبها وإعداد التقارير بالمعلومات، وتخزين هذه المعلومات وتحديثها واسترجاعها.

- **المخرجات** Outputs:

تتجسد مخرجات نظام معلومات الأزمة في كل المعلومات التي يتم الحصول عليها بعد معالجة المدخلات، وهي معلومات تتعلق بالأزمة وبيئتها وأسبابها ونتائجها وتداعياتها وسبل المعالجة والإدارة بنجاح.

- **التغذية العكسية Feedback:**

تركز التغذية العكسية (المستردة) لنظام معلومات الأزمة على إجراء المطابقة بين المخرجات المخططة (من عمل النظام) والمخرجات الفعلية (التي نجحت بصورة فعلية عن آلية عمل النظام)، وهذه التغذية العكسية تمكن إدارة المنظمة (إدارة الأزمة) من تحديد الانحرافات (إن وجدت)، ويجري تحسين أداء عمل هذا النظام في ضوء التغذية العكسية المتوفرة.

وهنا لا بد من التأكيد على أن نظام معلومات الأزمة لا يمكن أن يعمل بصورة ناجحة الا اذا تم تحقيق التكامل بين جميع الأنظمة الفرعية لهذا النظام، بحيث يؤدي هذا التكامل الى تحقيق الدرجة الملائمة من التفاعل بين هذه العناصر. كما أن نجاح هذه النظام يعتمد على توفير جميع المستلزمات الضرورية اللازمة لعمله، وهذه المستلزمات تتضمن:

- المستلزمات البشرية.
- المستلزمات المادية.
- المستلزمات التنظيمية.
- المستلزمات البرمجية.

وهناك مجموعة من المهام الأساسية التي تقع على عاتق نظام معلومات الأزمة، وأهم هذه المهام ما يأتي:

- توفير جميع البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة من حيث أسبابها والجهات المشاركة في صنعها ودعمها.
- توفير البيانات والمعلومات والمعرفة التي يمكن أن تساعد إدارة المنظمة (إدارة الأزمة) في التأثير على سلوكيات واتجاهات وتصرفات قوى الأزمة.
- ضمان الاستخدام الفاعل للبيانات والمعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمة، بحيث يجري استخدامها بالطريقة التي تكفل التعاطي مع الأزمة بفاعلية وإيجابية.
- ضمان تدفق البيانات والمعلومات الواقعية من ساحة الأزمة في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية المطلوبة والمناسبة، ووصول هذه البيانات والمعلومات الى

إدارة المنظمة بالسرعة الممكنة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بخصوص الأزمة وتطوراتها.

- ضمان توفير جميع الأجوبة الكافية والمناسبة لجميع التساؤلات التي تثيرها الجهة المكلفة بإدارة الأزمة.
- ضمان أمن البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة ووضع الإجراءات التي تكفل سرية هذه البيانات والمعلومات بحيث لا تتمكن قوى الأزمة من اختراق هذا النظام (نظام معلومات الأزمة).

الأداة السادسة: توفير الوسائل اللازمة للنقل والتحرك من مكان لآخر في ظل الأزمات:

إن نجاح الادارة في التعامل والتعاطي مع الأزمة يتطلب توفير كل الوسائل التي تحتاجها الإدارة للإنتقال والتحرك، وهذا الانتقال والتحرك قد يكون داخل المنظمة أو خارجها أو بين فروع المنظمة (في الدولة الواحدة وفروع المنظمة في الدول المختلفة).

وسائل النقل والتحرك تقسم الى نوعين رئيسين:

- **النوع الأول:** وسائل يجب أن تكون متوفرة للإدارة في كل الأوقات، ويجري استخدامها ايضاً عند وقوع أزمة ما في المنظمة.
- **النوع الثاني:** وسائل يجب توفيرها لحالات الأزمات بصورة خاصة، وكل أزمة تتطلب نوعاً أو أنواعاً محددة من هذه الوسائل التي تتلاءم مع احتياجات هذه الأزمة.

ويجب أن تكون هذه الوسائل كافية لكادر إدارة الأزمة، وقريبة منه، وجاهزة للاستخدام.

الأداة السابعة: توافر القدرة على امتصاص الأزمات واستيعابها:

إن نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع الأزمة بنجاح يتطلب توافر قدرة كافية لدى هذه الإدارة تمكنها من امتصاص هذه الأزمة واستيعابها.

وتتم عملية امتصاص الأزمة، واستيعابها إما بصورة كلية وفي دفعة واحدة، وإما أن تتم عملية الامتصاص والاستيعاب بصورة جزئية وعلى دفعات تكفل الامتصاص والاستيعاب الفاعل والناجح لهذه الأزمة بما يضمن معالجتها ومعالجة أسبابها ونتائجها وعدم عودتها مرة أخرى.

إن عملية الامتصاص والاستيعاب للأزمة تتطلب عدم التعامل مع قوى الأزمة بعنف، إنما يتطلب الأمر تحقيق جزء من مطالب هذه القوى، والمحافظة على سلامة هذه القوى في ضوء اتفاقات تحفظ مصالح كل الأطراف ذات العلاقة.

إن استخدام أدوات الامتصاص والاستيعاب يكفل عدم تطرف إدارة المنظمة (إدارة الأزمة) في اتخاذ قراراتها، وعدم الإرتجال والعشوائية في التعامل مع الأزمة، اذ أن الابتعاد عن أدوات الامتصاص والاستيعاب قد يؤدي الى تفاقم الأوضاع مستقبلاً وعودة الأزمة في شكل جديد (ربما يكون أكثر شدة وقوة).

ان استخدام أدوات الإمتصاص والإستيعاب يدفع إدارة المنظمة الى الصبر والتأني في صناعة القرارات المتعلقة بالأزمة، وتركز هذه الإدارة على فهم وادراك الأسباب الحقيقية للأزمة والعمل على معالجتها.

واستخدام أدوات الامتصاص والاستيعاب يساعد الإدارة في كسب الوقت اللازم والضروري للحصول على البيانات والمعلومات المتلعقة بالأزمة والتي تساعدها في الاختيار السليم للأدوات المناسبة لإدارة الأزمة، وتساعدها في تحديد مواطن الضعف وجوانب القصور، بما يمكنها من معالجة هذه المواطن والجوانب في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان. كما أن استخدام أدوات الامتصاص والاستيعاب يحافظ على المنظمة ويحميها من تعاظم الخسائر المادية والمالية والمعنوية، ويحافظ على قوة المنظمة وتماسكها في وجه قوى الأزمة.

وهناك مجموعة من أدوات الامتصاص والاستيعاب التي تستخدم في إدارة الأزمات، ومن هذه الأدوات ما يأتي:

- تشكيل اللجان التنظيمية من كادر إدارة الأزمة لبحث أسباب الأزمة وتداعياتها والحلول الممكنة.

- تشكيل لجان مشتركة (من كادر إدارة الأزمة ومن قوى الأزمة) بحيث تجتمع هذه اللجان وتتدارس الأزمة وتقترح الحلول المقبولة للطرفين والممكنة التنفيذ.
- إنابة مجموعة من المندوبين المناسبين لإطلاع الإدارة على تطورات الأزمة، ولإجراء مفاوضات مع قوى الأزمة، والإطلاع على توجهات وآراء هذه القوى، وهذا الأمر يسهل على إدارة المنظمة فهم دوافع قوى الأزمة ويؤدي الى تسهيل السيطرة على هذه الأزمة.
- تغيير الادارات المكروهة والفاسدة وغير المرغوب فيها، ومساءلة هذه الإدارات ومحاسبتها، ومحاكمتها اذا تطلب الأمر، وتعيين إدارات جديدة تتمتع بالسمعة الطيبة والثقة، وتكون قادرة على التعامل مع قوى الأزمة والحصول على الدعم والمؤازرة والتأييد، وتحقيق التعاون والمشاركة مع هذه القوى.
- العمل على تعظيم الإحساس بالمسؤولية لدى قوى الأزمة، وإشعارهم بأن استمرار هذه الأزمة يؤدي الى الإضرار بمصالح جميع الأطراف في المنظمة (بما فيها مصالحهم).
- استخدام الوساطات الإيجابية، والقبول بالحلول الوسط خصوصاً عندما تكون الأزمة وإنعكساتها ذات آثار سلبية حادة على كل الأطراف.
- تشكيل لجان تحقيق محايدة للبحث في الأزمة وأسبابها وتداعياتها، ومحاسبة ومعاقبة المسؤولين عن الأحداث السلبية في المنظمة، وهذه اللجان قد تكون من خارج كادر إدارة الأزمات.
- إن تعلن إدارة المنظمة بأنها جاهزه لتحمل أية مسؤولية اذا ثبت تقصيرها، واستعدادها للتنازل عن دورها الإداري وترك هذا الدور لمن يجري الإتفاق عليه.
- تحويل الاتجاهات والنزعات الأزموية (لدى قوى الأزمة) الى اتجاهات ونزعات اخرى في مسارات أخرى، ومن الأمثلة على ذلك دعم المواهب والهوايات لدى

أفراد المنظمات وتنظيم الحفلات والمسابقات والرحلات الأسبوعية أو الشهرية التي تعزز لدى أفراد المنظمة اتجاهات إيجابية نحو المنظمة وإداراتها.

- أن تقوم الإدارة العليا للمنظمة بمعايشة العاملين (الموظفين) في أثناء أدائهم لوظائفهم وأعمالهم ومهامهم، فهذه المعايشة تؤدي الى تعزيز مواقف العاملين ودعمهم ورفع روحهم المعنوية وإزالة المخاوف من المستقبل ومن أخطار الأزمة وتداعياتها ونتائجها.

الأداة الثامنة: توفير إمكانات وقدرات الصدام (عندما يلزم الأمر اللجوء الى هذا الصدام):

قد تلجأ إدارة المنظمة (من خلال فريق إدارة الأزمة) الى الصدام مع قوى الأزمة كخيار أخير في التعامل مع هذه القوى، وعندما تفشل البدائل الأخرى في الوصول الى حل مناسب.

وتلجأ الإدارة الى خيار الصدام في ظل التدهور الدرامي السريع للأحداث، وعدم استماع قوى الأزمة لأصوات العقل والمنطق، وهنا تلجأ الإدارة الى استخدام وسائل العنف في إدارة هذه الأزمة، ومن هذه الأدوات التي قد تستخدمها الإدارة:

- الفصل من العمل لمدة من الزمن.
- الفصل النهائي من العمل.
- الإعفاء من المناصب الإدارية.
- النقل من المكان الحالي للعمل الى مكان آخر بعيد عن مقر سكن الأفراد المنقولين.
- توجيه إنذار أو إنذار نهائي.
- تجميد أو إلغاء الحوافز والعلاوات.
- الحسم من الراتب (الأجر).
- الدعاوى القضائية التي قد تقود الى عقوبات صارمة (مثل السجن) في حالة ثبوت تورط قوى الأزمة في تصرفات وممارسات غير قانونية.

إن أغلب البحوث والدراسات لا توافق ولا تحبّذ استخدام ادوات الصدام، فهذه الأدوات وإن كانت تحقق نتائج إيجابية مرحلية، غير أنه يكون لها انعكاسات سلبية في المستقبل، وقد تؤدي الى ولادة أزمات جديدة.

إن استخدام هذه الأدوات يكثر في الدول النامية، كما يكثر استخدام هذه الأدوات في المنظمات التي تتبنى وتعتمد المنهج الأوتوقراطي في الإدارة والقيادة.

الأداة التاسعة: تفويض السلطة:

في كثير من الأحيان، تندلع وتنطلق الأزمة وأحداثها في أكثر من مكان وفي أكثر من موقع من مواقع المنظمة، وفي فروعها المختلفة، وهنا يكون لتفويض السلطة دور فاعل في النجاح في الإدارة الفاعلة للأزمة، اذ أن تفويض السلطة يساعد في التعامل مع الأزمة بدرجة عالية من السرعة والتفاعل، كما أن تفويض السلطة يوفر للمنظمة الدقة في صناعة القرارات المتعلقة بالأزمة، إذ أن هذه القرارات سوف يجري اتخاذها في ضوء المعطيات التي تتوفر للقادة الميدانيين الذي يلامسون الأزمة ويشعرون بها عن كثب.

إن استخدام منهج تفويض السلطة في ظل إدارة الأزمة يؤدي الى تحسين جودة القرارات الإدارية الموجهة لمعالجة الأزمة بحيث تتصف هذه القرارات بما يأتي:

- الوضوح والبعد عن الغموض.
- امكانية التنفيذ الكفؤ والفاعل.
- امكانية المتابعة والرقابة السليمة.
- البساطة.
- انسيابية القرارات بصورة سليمة بين المستويات الإدارية المختلفة (عمودياً وافقياً وقطرياً).
- التزامن في توقيت اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة، وهذا التزامن ضروري لضمان النجاح في إدارة الأزمة.
- تركيز القرارات على موضوع الأزمة دون تشتت.

- السرعة في إبلاغ القرارات الى الأطراف ذات العلاقة.

ولا بدّ من الإشارة الى أن تفويض السلطة في ظلّ الأزمة لا يعني - بأي شكل من الأشكال - إطلاق الحرية الكاملة للمستويات الإدارية المفوضة بحيث تتصرف كما تشاء، بل أن عملية التفويض تكون محدودة ومحكومة باشتراطات معينة، والمعروف إدارياً أن السلطة يمكن أن تفوض، لكن المسؤولية لا تفوض، ولذلك فإن الجهة التي تقوم بالتفويض تظل مسؤولة عن نتائج أداء ونتائج أعمال الجهة التي جرى تفويضها.

إن التفويض الفاعل للسلطة يتطلب منح كل طرف السلطة الكافية للقيام بالمهام المطلوبة منه في مواجهة الأزمة ومعالجتها، وأن يكون هذا الطرف على معرفة كاملة بالمهام والأعمال والأنشطة المطلوبة منه، وعلى معرفة بطبيعة العلاقات بينه وبين الأطراف الأخرى، وحدود هذه العلاقات في ضوء تفويض السلطة الممنوح له.

الأداة العاشرة: التواجد الدائم في ساحة أحداث الأزمة:

ان الغياب عن ساحة الأزمة يجعل الإدارة في غياب عن البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية واللازمة والمناسبة لإدارة هذه الأزمة، وهناك شكلان أساسيان للتواجد الدائم في ساحة أحداث الأزمة، وهما:

- التواجد العلني في ساحة أحداث الأزمة.
- التواجد السري في ساحة أحداث الأزمة.

إن التواجد الدائم في ساحة أحداث الأزمة يؤدي الى تعزيز قوة الإدارة في مواجهة الأزمة، ويؤدي ايضاً الى التغلب على جوانب العجز والقصور، فالأزمة تتطلب الاستعداد الدائم، وتحتاج الى الفهم الكامل والشامل لأحداث الأزمة وتتابعاتها، والحضور الدائم الذي يجسد الفهم العميق لأسباب الأزمة ومحاورها وعناصرها وأبعادها، والحضور والتواجد الدائم والمستمر في ساحة أحداث الأزمة يؤدي الى الإيقاف النسبي لتصاعد الأزمة.

الأداة الحادية عشرة: تبسيط الإجراءات:

ينبغي أن تعمل إدارة المنظمة على تبسيط الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الأزمة ومواجهتها، فلا يجوز استخدام نفس الإجراءات المستخدمة خارج إطار الأزمات للتعامل مع الأزمات، بل يجب تبسيط هذه الإجراءات بحيث تراعي عنصر السرعة وعنصر الزمن، فالأزمة لا تنتظر لحين إنتهاء المنظمة من إجراءاتها الإدارية للتعامل معها، فهي تحدث وتتسارع أحداثها بدرجة عالية.

وبناء على ما سبق، فإن النجاح في التعامل مع الأزمة يتطلب تبسيطاً واضحاً في الإجراءات بحيث تكون هذه الإجراءات مناسبة لظروف الأزمة وبيئتها.

الأداة الثانية عشرة: التعامل مع الأزمة وفقاً للمنهج العلمي الإداري السليم:

إن النجاح في التعامل مع الأزمة يتطلب استخدام المنهج العلمي الإداري السليم في كل ما تقوم به إدارة المنظمة تجاه هذه الأزمة، واستخدام هذا المنهج العلمي الإداري يعتمد على مجموعة من الوظائف الإدارية الأساسية، وتفعيل كل وظيفة من هذه الوظائف بصورة علمية سليمة قبل الأزمة وفي أثناء الأزمة وبعد الأزمة.

وأهم الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها المنهج العلمي الإداري السليم ما يأتي:

- وظيفة التخطيط.
- وظيفة التنظيم.
- وظيفة التوجيه.
- وظيفة الرقابة والمتابعة.

وفيما يأتي توضيح مختصر لكل وظيفة من الوظائف المذكورة:

1. **وظيفة التخطيط** Planning Function:

تركّز وظيفة التخطيط على دراسة وتحليل الأوضاع قبل وقوع الأزمة، وتوقع وتنبؤ الأزمات التي قد تحدث في المنظمة في المستقبل، ووضع الخطط

والإجراءات والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمات المتوقعة والتعاطي معها وإدارتها بدرجات عالية من الكفاءة والفاعلية.

إذن، يمكن القول أن وظيفة التخطيط تساعد إدارة المنظمة (إدارة الأزمة) في تحديد كل ما يجب فعله قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة (إذ وقعت) وبعد الأزمة. كما أن وظيفة التخطيط تحدد التوقيتات الدقيقة للتصرفات في مواجهة الأزمات، وتحدد الأشخاص المكلفين بالقيام بالمهام المختلفة المتعلقة بالأزمة.

2. **وظيفة التنظيم** Organizing Function:

تهتم وظيفة التنظيم بمنع حدوث التعارض والتناقض ومنع حدوث الإزدواجية في إدارة الأزمات، وتركز هذه الوظيفة على تحديد الأشخاص المكلفين بأداء المهام المتعلقة بالتعامل مع الأزمة، وتحديد طبيعة هذه المهام، وتحديد جميع الأنشطة المرتبطة بالأزمة ومعالجتها، وتحديد أطراف المسؤولية المختلفة في إدارة الأزمة، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية في كل جوانب الأزمة، وتحديد قنوات الاتصال التي تضمن تدفق الاتصالات وتحقيق اتصالات فاعلة في أثناء إدارة الأزمة بما يرتبط بها من أسباب ونتائج وتداعيات.

وفي كثير من الأحيان، فإن الأمر يتطلب بناء هيكل خاص بالتعامل مع الأزمة، بحيث يراعي هذا الهيكل التناسق والتكامل والسرعة في التعامل مع الأزمة بعناصرها المختلفة. وأهم الملامح التي يركز على تحقيقها هذا الهيكل: التخصص وتقسيم العمل وتفويض السلطات.

3. **وظيفة التوجيه** Directing Function:

تتضمن وظيفة التوجيه في إدارة الازمات ثلاث وظائف فرعية هي:

- وظيفة الإتصالات.
- وظيفة التحفيز.
- وظيفة القيادة.

وتحتاج إدارة المنظمة الى استخدام هذه الوظائف الفرعية الثلاث لتحقيق الإدارة السليمة والفاعلة للأزمة، فهي تحتاج الى الاتصال مع جميع الأطراف ذات العلاقة، وتحتاج الى تحفيز جميع أصحاب المصالح (داخل وخارج المنظمة)

لدفعهم نحو التصرفات التي تضمن المساهمة الفاعلة في معالجة الأزمة بنجاح، كما أن أية جهود تبذل في مواجهة الأزمة لن تلقى طريقها الى النجاح اذا لم تمتلك الإدارة المهارات والقدرات القيادية المناسبة.

إن وظيفة التوجيه -بصورة عامة- تساعد الإدارة في شرح المهام المختلفة المطلوب القيام بها في مواجهة الأزمة وعلاجها، ووصف جميع الأعمال والأنشطة المطلوبة، وتحديد نطاقات التدخل في كل مرحلة، وتحديد الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها.

وقد يتطلب الأمر ليس إصدار التوجيهات في صورة قرارات وتعميمات فقط، بل قد تكون هناك حاجة ملحة لعقد لقاءات واجتماعات مع أصحاب المصالح (أو بعض أصحاب المصالح) لشرح واقع الأزمة وأسبابها وانعكاساتها والمطلوب لإدارتها بكفاءة وفاعلية).

إن الأوامر والقرارات الإدارية والفنية الصادرة قد تتضمن أوامر وقرارات تنهى وتمنع كادر المنظمة عن القيام بأعمال ومهام محددة، وقد تكون أوامر وقرارات تدعو كادر المنظمة الى تأدية أعمال ومهام محددة ضمن خطة مرسومة لمواجهة الأزمة.

ويجب أن تكون هذه الأوامر والقرارات واضحة بعيدة عن اللبس والغموض، ويجب أن تكون قابلة للتنفيذ في ظل الأزمة، ويجب أن تكون الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين محددة بدقة، ويجب تشخيص المهام المطلوبة وتوصيفها بشكل كامل.

4. **وظيفة الرقابة والمتابعة** Control Function:

إن تعامل إدارة المنظمة مع الأزمة يتطلب جهوداً مكثفة لرقابة ومتابعة مجريات الأمور، والتأكد من أن ما يجري اتخاذه من قرارات وما يجري تنفيذه من تصرفات لمواجهة الأزمة يؤدي الى اضعاف هذه الأزمة ومعالجة أسبابها والوصول في نهاية المطاف الى التخلص من الأزمة ومن انعكاساتها على المنظمة وأصحاب المصالح. وينبغي أن تركز وظيفة الرقابة والمتابعة على تقويم فاعلية الخطط والسيناريوهات التي تم وضعها لمواجهة احتمالات وقوع الأزمة، وتقويم

مستوى فاعلية عمليات التنفيذ في أثناء وقوع الأزمة، وتشخيص وتقويم الوضع القائم بعد انتهاء الأزمة وزوال انعكاساتها الظاهرة، وتشخيص وتقويم وتحديد المظاهر الخفية والكامنة للأزمة في مرحلة ما بعد الأزمة، فهذه المتابعة ضرورية جداً لضمان عدم اندلاع هذه الأزمة مرة أخرى وبأعراض ونتائج أكثر قوة وتدميراً.

المبحث الثاني

إرشادات عامة لإدارة الأزمات

في هذا المبحث يجري عرض مجموعة من الإرشادات العامة التي ينبغي أن تراعيها إدارة المنظمة (من خلال فريق ادارة الأزمة) وتسترشد بها وبمضامينها في إدارة أية أزمة تواجهها.

الإرشاد الأول: بناء منظومة فاعلة من الحراك الثلاثي في إدارة الأزمة:

تتكون هذه المنظومة من ثلاثة محاور أساسية هي:

- حراك داخلي يكفل وضع الأسس التي تواجه قوى الأزمة وتمنع زيادة حدّة انتشارها وزيادة توغّلها في المنظمة.
- حراك خارجي في محيط المنظمة يسعى الى كسب القوى المتأثرة بالأزمة بحيث يعملون الى جانب إدارة المنظمة بما يحفظ مصالح المنظمة ويحفظ مصالحهم التي تهددها الأزمة.
- حراك تجاه القوى المستفيدة من الأزمة (والتي قد تكون طرفاً في صنع هذه الأزمة)، وهذا الحراك يتجه نحو مواجهة هذه القوى وإضعافها والعمل على شلّ قدرتها في تعزيز حدّة هذه الأزمة، وإضعاف قدراتها في صنع أزمات مستقبلية في المنظمة.

إن إعتماد المنظمة لهذه المنظومة الثلاثية سوف يعزز قدراتها الدفاعية والهجومية في إدارة الأزمات، ويجعلها قادرة على البقاء في مواجهة أنواع الأزمات المختلفة.

الإرشاد الثاني: تحقيق التعاون في إدارة الأزمة:

يجب على إدارة المنظمة أن تسعى الى تحقيق التعاون بين مجموعة من الأطراف لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة، ويكون ذلك بتحديد وتفعيل دور كل طرف في مواجهة الأزمة والتعاطي معها، وهذا التعاون يؤدي الى تحقيق التفاف هذه الأطراف على الأزمة وقوى الأزمة، ومنع زيادة حدّتها وانتشارها.

وأهم الأطراف التي ينبغي أن تركز عليها إدارة المنظمة في تحقيق التعاون في إدارة الأزمة:

- القوى المهتمة بالأزمة.
- أصحاب المصالح.
- الأطراف التي تخشى من زيادة حدّة الأزمة وانتشارها.
- القوى المحايدة التي يمكن أن تؤثر فيها إدارة المنظمة وتستفيد منها في مواجهة الأزمة وإدارتها.
- أصدقاء المنظمة وحلفاؤها.
- الأطراف التي يمكن شراء ولائها ومؤازرتها للمنظمة من خلال أدوات استقطاب فاعلة.
- أية أطراف أخرى يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة.

وإذا نجحت إدارة المنظمة في تحقيق التعاون في إدارة الأزمة بين الأطراف المختلفة، فإن ذلك سيؤدي الى تحقيق ما يأتي:

- توفير الخبرات الفاعلة والكافية لإدارة الأزمة والتعاطي معها بنجاح.
- تحقيق السرعة في تنفيذ خطط إدارة الأزمة.
- تحقيق الدقة في تنفيذ خطط إدارة الأزمة.
- إحداث أقصى وأكبر درجة ممكنة من التأثير الإيجابي في إدارة الأزمة.

الإرشاد الثالث: توفير وحشد القوة الكافية والمناسبة لإدارة الأزمة:

إن على المنظمة أن تعمل على توفير القوة اللازمة (الكافية والمناسبة) لإدارة الأزمة ومواجهتها والتعاطي معها ومع أسبابها ونتائجها بكفاءة كبيرة وفاعلية عالية.

ويمكن توفير هذه القوى من خلال حشد جميع الإمكانات والموارد البشرية والمادية والمالية في الزمان المناسب والمكان الذي تقع فيه الأزمة وتمتدّ اليه آثارها ونتائجها.

وينبغي أن تركّز إدارة المنظمة على توفير وحشد القوة بجانبها المادي والمعنوي، حيث أن للجانب المادي للقوة دوره وتأثيراته، وللجانب المعنوي للقوة أيضاً دوره وتأثيراته المختلفة في إدارة الأزمة والتعاطي معها ومواجهتها.

والقوة تتضمن إحداث التأثير الفاعل في الأزمة والسيطرة عليها، وهي تتضمن أيضاً قدرات فاعلة في تحقيق التنظيم والحركة المتوازنة لتحقيق الأهداف المخططة والمرسومة.

والقوة مسألة نسبية، ولا يمكن رسم حدود لها، فهي مرتبطة بظروف وعوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة بما فيها من تطورات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وقانونية وغيرها.

واستخدام القوة في إدارة الأزمة يؤدي الى إحداث تأثيرات هيكلية وتأثيرات غير هيكلية، والقوة تقوم بدور مزدوج في إدارة الأزمة:

- تؤدي الى تعزيز ودعم موقف المنظمة في مواجهة الأزمة.
- تؤدي الى اضعاف قوى صنع الأزمة وقوى دعم ومؤازرة الأزمة والمحافظة على هذه القوى ضعيفة.

وحشد القوة في مواجهة الأزمة قد يكون حشداً حقيقياً وقد يكون حشداً وهمياً، فهو يكون حقيقاً إذا تضمن حشد قوى حقيقية وفعلية في مواجهة الأزمة للتغلب عليها وعلى تأثيراتها السلبية، وقد يكون حشداً وهمياً في بعض الحالات وذلك عندما تعجز إدارة المنظمة عن حشد القوة الكافية لمواجهة الأزمة، فتقوم هنا باللجوء الى بعض التكتيكات والحيل التي توهم الأطراف الأخرى بأن المنظمة تمتلك القوة اللازمة والكافية والمناسبة، ويكون ذلك مجرد خدعة ذكية تساعد إدارة المنظمة وتمكنها من إدارة الأزمة بنجاح.

الإرشاد الرابع: عدم الإسراف في استخدام القوة:

إن استخدام القوة في إدارة الأزمة والتعاطي معها ومواجهتها مسألة في غاية الأهمية، غير أنه لا يجوز الإسراف والمبالغة في استخدام هذه القوة، فهذا يؤدي ليس الى تدمير الأطراف الصانعة والداعمة للأزمة، بل قد يؤدي الى الحاق الأذى والدمار والخراب بكل المنظمة بأركانها وجوانبها المختلفة. من جانب آخر، فإنه

ليس من الحكمة أن تستخدم إدارة المنظمة كل ما تمتلك من قوة مرة واحدة في مواجهة الأزمة، فلا يجوز أن تلقي بجميع أوراقها مرة واحدة، إنما يجب أن تستخدم هذه القوة بحنكة وذكاء، وأن يكون هناك إقتصاد في إستخدام القوة، وإبقاء رصيد وافر من هذه القوة لتمكين المنظمة من تحقيق حالة الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات وإدارتها بنجاح.

ان عدم جواز إسراف إدارة المنظمة ومبالغتها في استخدام القوة (في إدارة الأزمة) يعود الى أسباب متعددة منها:

- أخذ الحيطة والحذر من احتمال دخول أطراف جديدة أخرى الى ميدان الأزمة.
- أخذ الحيطة والحذر من احتمال امتداد المواجهة لمدة زمنية طويلة.
- تحقيق الحماية الوقائية للمنظمة من خلال الإبقاء على وفرة من القوة الكامنة في المنظمة.
- ضمان استمرارية فاعلة للمنظمة بعد الخروج من الأزمة.
- أخذ الحيطة والحذر من المفاجآت المستقبلية واحتمال حدوث تقلبات في مواقف أصحاب المصالح.
- تحقيق الاقتصاد في التكاليف، والأمر يتطلب إجراء مقارنات بين التكاليف والعوائد التي يمكن أن تتحقق.

الإرشاد الخامس: استخدام عنصر المباغتة في ادارة الأزمة:

إن استخدام عنصر المباغتة (المفاجأة) في التعاطي مع الأزمة وإدارتها يكفل لإدارة المنظمة جانباً مهماً من النجاح في المواجهة، فاستخدام عنصر المباغتة يؤدي الى إحداث حالة من الصدمة والذهول لدى كل طرف يساهم في صنع الأزمة ويدعمها ويؤازرها ويستفيد من انتشارها، ونتيجة للمباغتة فإن هذه الأطراف تفقد جزءاً كبيراً من قدراتها التي تستخدمها في تعزيز هذه الأزمة، وقد تنجح إدارة المنظمة في تحقيق الشلل (الجزئي أو الكلي) لتحركات هذه الأطراف الداعمة للأزمة لمدة من الزمن، وهذا الأمر يتيح لإدارة المنظمة الوقت الكافي للتعاطي بكفاءة وفاعلية أكبر مع هذه الأزمة.

ولتحقيق النجاح في استخدام عنصر المباغتة، فإن الأمر يتطلب استخدام مجموعة من الخطط التي تعمل مع بعضها بصورة متكاملة، ومن هذه الخطط:

- وضع خطة تكفل تذليل كل العوائق التي تواجه إدارة المنظمة في إدارة الأزمة باستخدام عنصر المباغتة.
- وضع خطة تكفل لإدارة المنظمة الوصول الى المواقع التنظيمية لصنّاع الأزمة لمباغتتهم.
- وضع خطة تكفل تحقيق التحرّكات المدروسة والحذرة لتحقيق المباغتة الفاعلة.
- وضع خطة تؤدي الى خداع أطراف صنع ومؤازرة الأزمة، وتموّه الاتجاهات الحقيقية لإدارة المنظمة في التعاطي مع الأزمة.
- وضع خطة تكفل تحقيق المساندة المادية والمعنوية وتحقيق الدعم المباشر وغير المباشر لجهود المباغتة في إدارة الأزمة.
- وضع خطة تكفل إحداث ثغرات قوية في صفوف قوى صنع الأزمة ودعمها بما يسهّل على إدارة الأزمة جعل عنصر المباغتة مزلزلا لهذه القوى.

ويتطلب استخدام عنصر المباغتة في إدارة الأزمة مراعاة مجموعة من العوامل أهمها:

- التحريك الفوري للجهود الموجهة الى قوى الأزمة باستخدام منافذ وخطوط غير متوقعة.
- الحرص والتأكد من عدم وجود عملاء (جواسيس) ينقلون تحركات إدارة المنظمة الى الطرف الآخر.
- السرية التامة والكتمان الشديد في حشد القوة التي ستؤدي الى احداث المباغتة لدى الطرف الآخر.
- توفير كل الأدوات المادية التي تضمن إحداث المباغتة الفاعلة لدى الطرف الآخر.
- الإستغلال الفوري لأول فرصة سانحة ومناسبة لإحداث المباغتة لدى الطرف الآخر، وعدم الانتظار، لأن الانتظار قد يحمل في طياته مفاجآت جديدة

للمنظمة بما يقود الى ضرورة إعادة حساباتها وخططها، وربما لن يكون الأمر ممكنا أو الوقت كافياً.

- القيام ببعض التحركات والإجراءات والتكتيكات التي تكفل التغطية على ما تنوي إدارة المنظمة القيام به تجاه قوى الأزمة، ويمكن استخدام عنصر التفاوض كأداة للتغطية على صدمة المباغتة القادمة بقوة، بحيث يؤدي هذا التفاوض الى عرقلة قوى الأزمة عن حشد وتعزيز الأزمة وانتشارها.

الإرشاد السادس: التحديد الدقيق للهدف/ الأهداف المطلوبة في ظل إدارة الأزمة:

إن تحقيق النجاح في إدارة الأزمة بنجاح يتطلب التحديد الدقيق للهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها وتجري إدارة الأزمة في ضوئها وعلى أساسها، علما أنه يبرز في ظل الأزمة نوعان من الأهداف المتناقضة والمتعارضة، وهما:

- أهداف إدارة المنظمة.
- أهداف قوى الأزمة.

وفي ظل هذا الواقع الجديد، فإن على إدارة المنظمة أن تحدد بدقة ماذا تريد أن تحقق من أهداف، فربما يتطلب الأمر إعادة النظر في صياغة الأهداف التنظيمية التي وضعت قبل وقوع الأزمة، وربما يتطلب الأمر أيضاً وضع أهداف جديدة والغاء أهداف قديمة لتحقيق إستدامة المنظمة وبقائها ونموها في ظل البيئة المتغيرة.

وقد يتطلب الأمر تحديد أهداف مؤقتة في ظل الأزمة، بحيث تساعد هذه الأهداف إدارة المنظمة على الخروج بنجاح من هذه الأزمة.

ويجب أن تكون الأهداف واضحة، فعدم وضوح أهداف المنظمة يجعل صناع القرار (إدارة المنظمة) غير قادرين على التصرف والتحرك بقوة وسرعة في مواجهة قوى الأزمة.

إذن، يمكن القول أن النجاح في إدارة الأزمة ومواجهتها والتعاطي معها بنجاح يتطلب تحديدا دقيقاً لهدفها أو أهدافها في ظل الأزمة، وإذا لم يتم هذا

التحديد الدقيق للهدف/ الأهداف فإن إدارة المنظمة سوف تقع في مشكلات ومصاعب كثيرة، مثل:

- الإزدواجية والتضارب والتعارض.
- نقص البيانات والمعلومات والمعرفة المطلوبة.
- غموض الأدوار.
- التداخل في المهام والقرارات.
- عدم القدرة على التقدير الصحيح للموقف.
- مواجهة ضغوط عمل غير طبيعية.
- الدخول المفاجىء والسلبي لأطراف جديدة.
- تدني فرص نجاح المنظمة في إدارة الأزمة.

الإرشاد السابع: تفويض إدارة المنظمة بصلاحيات واسعة في ظل الأزمة:

إن ظروف الأزمة وما يرافقها من توترات تتطلب توسيع صلاحيات إدارة المنظمة (من خلال فريق إدارة الأزمة) بحيث تتمكن من تصرفات محددة وقرارات إدارية وغير إدارية لم يكن بإمكانها أن تمارسها قبل الأزمة.

ولا بدّ من الإشارة هنا الى أن بعض الجهات (المشاركة في صنع الأزمة أو الداعمة لها) تراهن على أن صلاحيات متخذي القرار هي صلاحيات محدودة، ويحاولون المرور الى تحقيق مآربهم الأزموية من خلال استغلال هذا الجانب (نقطة ضعف قوية)، ومن هنا فإنه يجب تفويض الإدارة المكلفة بإدارة الأزمة صلاحيات كافية تمكنها من إدارة هذه الأزمة بكفاءة وفاعلية.

إن تمكين الإدارة المكلفة بمعالجة الأزمة وتفويضها بالصلاحيات الكافية سيقود الى تعزيز قدرات هذه الإدارة في مجالات متعددة، ومن هذه المجالات:

- تعزيز قدرات إدارة الأزمة في الاستعداد لمواجهة الأحداث وكل المستجدات.
- تعزيز قدرات إدارة الأزمة في اختيار الزمان والمكان المناسبين للمواجهة مع قوى الأزمة.
- تعزيز قدرات إدارة الأزمة في فهم ما يجري في جوهر الأزمة ومحيطها.

- تعزيز قدرات إدارة الأزمة في تتبع انعكاسات الأزمة على جوانب المنظمة المختلفة.
- تعزيز قدرات إدارة الأزمة في التحرك السريع لمواجهة كل جديد وكل خطر.

الإرشاد الثامن: الاستخدام المناسب للأساليب والأدوات غير المباشرة في إدارة الأزمات:

إن التعامل مع أية أزمة يعتمد على طبيعة تلك الأزمة ومقدار فهم إدارة المنظمة وإدراكها لهذه الأزمة، وفي كثير من الأحيان يتطلب الأمر استخدام أساليب وأدوات غير مباشرة في إدارة الأزمة والتعامل والتعاطي معها وإدارتها، فهذه الأساليب والأدوات تؤدي الى تمكين الإدارة من استيعاب وامتصاص الضغوط الأزموية، واحتواء الأزمة من خلال بعض أدوات الإستجابة الجزئية لقوى الأزمة، إضافة الى تمكين الإدارة من بناء بعض التحالفات مع بعض قوى الأزمة بما يساعد في إضعاف قادة صنع الأزمة والتمهيد لتحجيم دورهم وعزلهم عن عوامل التأثير في المنظمة وأهدافها ومصالحها.

الإرشاد التاسع: المواجهة السريعة لأحداث وتطورات الأزمة:

إن وقوع الأزمة في المنظمة يترتب عليه مجموعة من الأحداث والتطورات المتسارعة المرتبطة بأسباب الأزمة ونتائجها وانعكاساتها، وهذه الأحداث والتطورات المتسارعة قد تؤدي الى آثار جوهرية في المنظمة، وتهدد بقاء هذه المنظمة ونموها وأهدافها الإستراتيجية. ومن هنا فإن إدارة المنظمة تكون أمام تحديات كبيرة تتطلب منها المواجهة السريعة لهذه الأحداث والتطورات وعدم السماح باستمرار تفاقمها وتفشيها في جسد المنظمة.

ومن جانب آخر، فإن المواجهة السريعة للأحداث والتطورات تتطلب دقة كبيرة في التعامل مع الأزمة، ودقة في المواجهة، ودقة في السرعة (لكن ليس سرعة متهورة غير قادرة على إمساك زمام الأمور، فحين ذلك تكون السرعة عامل سلب بدل أن تكون عامل إيجاب في إدارة الأزمة).

ومن هنا يمكن القول إن استخدام السرعة في مواجهة الأحداث والتطورات يتطلب تخطيطاً دقيقاً لعمليات التدخل، ويتطلب تنظيماً دقيقاً لقوى التدخل، ويتطلب توجيهاً دقيقاً لعناصر التدخل، ويتطلب رقابة ومتابعة دقيقة لعمليات التدخل في الأزمة ومواجهتها وإدارتها بفاعلية.

وإذا تم استخدام المواجهة السريعة بنجاح فإن ذلك سيؤدي الى إيقاع خسائر كبيرة في صفوف قوى صنع الأزمة، وهذا قد يجعلها تتوقف عن تصعيد الضغوط الأزموية، وقد يدفعها الى عدم التفكير مرات أخرى في صنع الأزمات في المنظمة.

الإرشاد العاشر: توفير الأمن لكادر المنظمة في أثناء الأزمة:

يجب أن تركز إدارة المنظمة على توفير الأمن لكادر المنظمة في أثناء الأزمة (وقبل الأزمة وبعد الأزمة)، وهذا الأمن يشمل جانبين أساسيين هما:

- الأمن الوظيفي.
- الأمن الشخصي.

فإذا نجحت إدارة المنظمة في توفير الأمن وتعزيزه لكادر المنظمة فإن ذلك سيكون من الأسس المتينة التي تدعم إدارة المنظمة في جهودها في إدارة الأزمة، وستنجح في تسخير كادر المنظمة (عاملين ومديرين) ليكون سنداً لها في مواجهة الأزمة، وعدم إتاحة الفرصة لقوى صنع الأزمة لجذب بعض أو جميع أفراد هذا الكادر لصالحها.

الإرشاد الحادي عشر: وضع إجراءات فاعلة لتأمين البيانات والمعلومات:

تلعب البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالمنظمة دوراً كبيراً في نجاح المنظمة وبقائها، وإذا وقعت هذه البيانات والمعلومات في أيادي قوى صنع الأزمة فإنها سوف تستغلها استغلالاً سيئاً يحقق مصالحها ويلحق الأذى والضرر بمصالح المنظمة وأهدافها التشغيلية والإستراتيجية.

إن نجاح إدارة المنظمة في إدارة الأزمة ومواجهتها والتعاطي معها بفاعلية يتطلب منها وضع الإجراءات الفاعلة التي تكفل تأمين البيانات والمعلومات وعدم وصول قوى الأزمة اليها (سواء بالأساليب التقليدية أم بالأساليب الإلكترونية).

إن تأمين البيانات والمعلومات يتضمن جانبين أساسيين، أما الجانب الأول فإنه يتعلق بالإجراءات الإعتيادية التي تمارسها المنظمة في الظروف العادية (ليس في ظروف الأزمات) لتأمين بياناتها ومعلوماتها، وهي إجراءات يجب أن تهتم المنظمة بها وتكفل فاعليتها. أما الجانب الثاني فإنه يتعلق بالإجراءات الإستثنائية التي تمارسها المنظمة للمحافظة على أمان وسلامة البيانات والمعلومات في ظل الأزمة، وهذه الإجراءات الإستثنائية تكون مخططة مسبقاً ضمن خطط ومواجهة الأزمات المحتملة.

الإرشاد الثاني عشر: وضع الإجراءات الفاعلة لتأمين ممتلكات المنظمة:

إن أحداث الأزمة وتطوراتها تدفع بعض قوى الأزمة الى التخريب والتدمير لمتلكات المنظمة، وإذا حدث ذلك، فإنه يؤدي الى تصاعد الأزمة وتنامي آثارها السلبية، ومن هنا، فإن النجاح في إدارة الأزمة يتطلب وضع الإجراءات الفاعلة التي تكفل تأمين ممتلكات المنظمة وحفظها من أيدي العابثين (من قوى الأزمة).

وكما هو الحال في إجراءات المحافظة على أمن البيانات والمعلومات، فإن الأمر مشابه في إجراءات تأمين ممتلكات المنظمة، فهذه الإجراءات تتضمن جانبين، الجانب الأول هو الجانب الإعتيادي، والجانب الثاني هو الجانب الاستثنائي في ظروف الأزمات.

الإرشاد الثالث عشر: التفوق في إدارة الأزمة والسيطرة عليها:

إن تعاطي إدارة المنظمة مع الأزمة يجب أن يكون بدرجة عالية من التفوق والتميز، بحيث تتمكن من السيطرة على أسبابها ونتائجها وتداعياتها بأسلوب فاعل يقلل الآثار السلبية للأزمة الى حدودها الدنيا.

ويؤدي التفوق في إدارة الأزمة والسيطرة عليها الى تمكين إدارة المنظمة من تخفيف تصاعد حدّة الأزمة، وتقليل مدتها الزمنية، وهذا يجعل قوى الأزمة غير

قادرة على الحشد الكافي والاستقطاب الفاعل لأطراف أخرى في المنظمة وخارج المنظمة لصالح تيار الأزمة.

ولا يمكن أن تتفوق إدارة المنظمة وتنجح في السيطرة على الأزمة إذا كانت تمتلك البيانات والمعلومات ومستويات المعرفة (الكامنة والصريحة) المناسبة والكافية والمتعلقة بتطورات الأزمة وتداعياتها.

من جانب آخر، فإن التفوق في إدارة الأزمة والسيطرة عليها يتطلب قدرات عالية في تحقيق الاختراق الفاعل لقوى الأزمة، وهذا الاختراق يجب أن يركزعلى اختراق جميع القوى الصانعة للأزمة والمؤازرة والمؤيدة لها ولانتشارها والقوى المستفيدة من الأزمة وتغلغلها.

الإرشاد الرابع عشر: استخدام أسلوب السيناريوهات في التعامل مع الأزمات (سيناريوهات إدارة الأزمة):

تؤكد الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على أهمية استخدام السيناريوهات في التعامل مع الأزمات وإدارتها، إذ يجب على الإدارة أن تعمل على صياغة ورسم مجموعة من السيناريوهات البديلة التي تعالج الأزمات المحتملة وتديرها بفاعلية. ويجري تناول هذا الأسلوب بالتفصيل في هذا الكتاب.

الفصل السادس

سيناريوهات إدارة الأزمة

الفصل السادس
سيناريوهات إدارة الأزمة

مقدمة:

إن سيناريوهات إدارة الأزمة تتطلب إعداداً حسناً وصياغة فاعلة، وتتطلب تدريب فريق الأزمة على استخدامها بنجاح، إذ أن هذه السيناريوهات تؤدي إلى تأهيل إدارة المنظمة للتعامل مع الأزمات بفاعلية وتمكينهم من سرعة التصرف وتقليل آثار المفاجأة والتحكم الدقيق في وقت إدارة الأزمة وتقليل المخاطر والتهديدات.

أولا: مفهوم السيناريو:

المفهوم اللغوي للسيناريو: السيناريو من الناحية اللغوية هو تعبير عن فن الحركة على المسرح أو في السينما، والسيناريو هو مخطَط المسرحية أو الفيلم السينمائي المعدّ للاخراج المسرحي أو السينمائي وهو يشمل وصف الشخوص ويتضمن تفاصيل خاصة بالحوار والمشاهد ويتضمن كذلك إرشادات متعددة.

المفهوم الاصطلاحي للسيناريو: السيناريو يعبّر عن الاحتمالات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل، أو الحالات التي يمكن ان تحدث لكنها لم تحدث.

والسيناريو منهج حوار في البحث وهو أسلوب مبتكر لدراسة احتمالات تطور المواقف في المستقبل، ويجري ذلك في ضوء الحسابات وردود الأفعال المختلفة الممكنة بين الأطراف المختلفة لكل موقف من خلال تحقيق التوازن في صراعات القوى.

والسيناريو هو مجموعة من الإجراءات المحتملة والبدائل الممكنة من اجل مواجهة موقف طارئ وهو أداة للتفكير التخيلي لمواجهة الأزمات المتوقعة مع التغلب على عنصر المفاجأة.

والسيناريو هو تخيّل ومحاكاة من خلال امتلاك القدرة على التخيّل والتنبؤ بالاحتمالات والتفصيلات، والسيناريو الجيد هو الذي يعتمد على درجة عالية من الادراك وسعة الخيال وعمق الخبرات والاحاطة بجميع العناصر والعوامل والتفاصيل التي يتوقع وجودها.

ثانياً: أهمية رسم سيناريوهات إدارة الأزمة:

إن النجاح في إدارة الأزمة والتعامل معها يتطلب رسم مجموعة من السيناريوهات الأصلية والبديلة للتعامل مع الأزمة، فهذه السيناريوهات هي الأسس المهمة التي تعتمد عليها عملية إدارة الأزمة ومواجهتها بنجاح.

وتكمن صعوبة رسم سيناريوهات إدارة الأزمة في أنها تتعلق بالتعامل مع أزمة لم تحدث بعد، ومظاهرها وتاثيراتها وانعكاساتها لم تتبلور بصورة فعلية.

ويجري استخدام رسم سيناريوهات إدارة الأزمة كواحد من الأساليب للوقاية من الأزمة والحماية من نتائجها وآثارها السلبية.

ويتطلب النجاح في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة:

- امتلاك قدرات متميزة في تصوّر الأحداث وتوقع سيرها وتصاعدها.
- امتلاك الخبرات الكافية في إدارة الأزمات والتعامل مع الظروف والبيئات المتغيرة والمضطربة.
- امتلاك المواهب الخاصة بالأزمات.

وينبغي أن يتضمن السيناريو ما يأتي:

- مجموعة من التصورات لتحركات وعمليات متتابعة ومتتالية ينبغي أن تجري بصورة متراكمة إلى أن يتم تنفيذ هدف محدد.
- الأدوات اللازمة لعملية التنفيذ.
- مكان التنفيذ.
- توقيت تأدية المهام المرتبطة بمواجهة الأزمة.
- توقيت العمليات التنفيذية.
- أسلوب تتابع هذه المهام والعمليات.

- النتائج المطلوب التوصل اليها (من حيث الحجم والنوع) في كل مرحلة ولكل مهمة ولكل عملية.
- تحديد الأفراد والأطراف المسؤولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء السيناريو.
- تحديد مستوى الأداء المستهدف من تنفيذ هذا السيناريو.
- تحديد ووصف لكل مهمة من المهام الأزموية.
- تحديد متطلبات كل مهمة من المهام الأزموية.
- تزويد المهام بإطار عام يضبطها ويتحكم بها بحيث تشكل هذه المهام مجموعة من الحلقات المتتابعة والمتسلسلة، مع تحقيق التكامل والتنسيق بين هذه المهام.

ثالثا: مراحل إعداد سيناريوهات إدارة الأزمة:

إن أعداد أي سيناريو من سيناريوهات إدارة الأزمة يمّر عبر المراحل الآتية:

- عقد وإدارة مجموعة من الاجتماعات التنسيقية بين فريق إدارة الأزمات وفرق مواجهة الأزمة، وتحديد المهام المطلوبة من كل فريق.
- التحليل الأولي لمهام كل فريق، وتحديد البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة لكل حالة من الحالات غير العادية.
- طلب عون ومساعدة الخبراء المتخصصين في حقل إدارة الأزمات.
- رسم المخطط الأولي المقترح للسيناريو.
- إتاحة السيناريو المقترح لعمليات التدريب الميداني.
- إعادة تحليل ودراسة وتقييم السيناريو.
- اعتماد الصيغة النهائية للسيناريو بعد عمليات الدراسة والتحليل من جانب جميع الاطراف ذات العلاقة.

رابعا: العوامل المؤثرة في رسم سيناريوهات ناجحة لإدارة الأزمات:

لضمان صياغة ورسم سيناريوهات جيّدة لإدارة الأزمات المحتملة فإنه يجب مراعاة مجموعة من العوامل، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

1. الإمكانات المتاحة في المنظمة والتي يمكن أن يجري استخدامها في التعامل مع الأزمة، وهذه الإمكانات هي إمكانات بشرية وإمكانات مادية وإمكانات تكنولوجية وإمكانات مالية.
2. مدى فاعلية وتناسق نظم المنظمة المختلفة وكفاءة نظم الاتصالات والمعلومات في أثناء الأزمة.
3. السياسة العامة للمنظمة بما تسمحه لفريق الأزمة من هامش للتحرك والتعاطي مع الأزمة.
4. البيئة المحيطة بالأزمة داخلياً وخارجياً، إذ أن سيناريو الأزمة ينبغي أن يراعي عوامل البيئة الداخلية والخارجية والانعكاسات المحتملة من كل عنصر من هذه العناصر.
5. التحليل الدقيق والمتعمق لقوى صنع الأزمة، إذ أن بناء السيناريو الفاعل والناجح يتطلب بناء معرفة متكاملة عن هذه القوى وامكاناتها وتوجهاتها الحالية والمستقبلية.
6. التحليل الدقيق للبيانات المتوفرة عن الأزمة وصياغة مجموعة من البدائل في ضوء عمليات التحليل، وهنا فإنه ينبغي عدم التعامل مع الأزمة بسطحية، ويجب عدم إهمال أي بديل إلا بعد دراسته وتحليله والتعرف على نقاط قوته وضعفه.
7. البحث عن الحلول غير المتوقعة وغير التقليدية للأزمة، إذ ينبغي مراعاة أن لدى قوى صنع الأزمة الادراك الواسع وبعيد المدى بما يمكن أن تلجأ إليه إدارة المنظمة من حلول في مواجهة الأزمة، وهذا الأمر يتطلب البحث باستمرار عن أفكار جديدة في بناء السيناريوهات المعدّة لمواجهة الأزمة والتعاطي معها بدرجة عالية من الفاعلية.
8. مراعاة توفير فرق العمل اللازمة للتعامل مع الأزمة، فربما تتطلب الأزمة أكثر من فريق واحد.
9. الشرح والتوضيح الوافي والكامل لكل مراحل السيناريو، واستخدام كل الوسائل والأدوات الإيضاحية اللازمة لهذا الغرض.

10. حشد مكونات وتكتيكات المواجهة بدرجة عالية من الذكاء، ودمج هذه المكونات والتكتيكات ضمن خطة متكاملة متوافقة ضمن السيناريو، وهذا الأمر يتطلب درجة عالية من التكامل والتنسيق بين هذه المكّونات والتكتيكات.

وهناك مجموعة أخرى من العناصر التي تؤثر في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة وتتحكم فيه، وأهم هذه العناصر ما يأتي:

1. تحليل الأرض.
2. تحليل الموقف العام.
3. تحليل المهمة.
4. تحليل الطرف الآخر (تحليل الخصم).
5. تحليل الإمكانات (القوى والأدوات المتوفرة لإدارة الأزمة ومواجهتها).

وفيما يأتي توضيح لكل عنصر من العناصر المذكورة:

1. **تحليل الأرض:** إن المواجهة بين أطراف الأزمة المختلفة تتم فوق الأرض، ومن هنا فإنه لا بدّ من دراسة وتحليل لهذه الأرض قبل رسم سيناريوهات إدارة الأزمة، والأرض بمفهومها الحديث والواسع لها أبعاد جغرافية واقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية وغيرها، ويجب التركيز في تحليل الأرض على الآثار التي يمكن أن تنعكس على أطراف الأزمة في أثناء التعامل معها ومواجهتها وإدارتها، وفيما إذا كانت ظروف الأرض وعناصرها تدعم جهود إدارة الأزمات وفريق إدارة الأزمة في مواجهة الأزمة والتغلب عليها بنجاح.
2. **تحليل الموقف العام:** أن رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يتطلب تحليلاً دقيقاً ومتعمقاً للموقف العام، وهذا التحليل يتطلب معرفة كافية بجميع المحددات والقيود التي تتحكم في تحركات جميع أطراف الأزمة، ويتطلب تحليل الموقف العام ما يأتي:
   - جمع البيانات الكافية لأغراض التحليل.
   - معرفة الوضع والحالة الراهنة.

- معرفة تشكيلة قوى الأزمة والأطراف المؤيدة والمناصرة لها.
- تقدير التكاليف التي سوف تتكبدها المنظمة كنتيجة لعملية التدخل في الأزمة.
- تقدير المخاطر والتهديدات التي تكمن في عملية الانتظار وعدم التدخل في الأزمة.
- فهم الاستراتيجيات والتكتيكات التي تعتمدها قوى الأزمة.
- فهم كيفية التعامل مع هذه الاستراتيجيات والتكتيكات بنجاح ضمن سيناريوهات إدارة الأزمة.

3. **تحليل المهمة:** أن النجاح في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يتطلب تحليل جميع المهام المرتبطة بإدارة هذه الأزمة ومواجهتها، إذ أن هذا التحليل يوضح مدى قدرة هذه المهام على التعاطي مع الأزمة بايجابية أو بسلبية، ويقارن بين هذه المهام ويبرز الأفضل منها في إدارة الأزمة، كما أن هذا التحليل يوضح طبيعة العلاقات القائمة بين المهام المختلفة، ويضع إدارة الأزمات أمام دورها في تحقيق أفضل توليفة من العلاقات المتكاملة التي تزيد فاعلية سيناريوهات إدارة الأزمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من المهام المتعلقة بإدارة الأزمة، وأهم هذه المهام:

- مهام أولية تمهيدية.
- مهام ثانوية تنفيذية.
- مهام تكميلية.
- مهام تجميلية نهائية.

كما أن مهام إدارة الأزمة قد تكون مهاماً متلازمة تجري في ذات الوقت، وقد تكون مهاماً متتابعة ومتتالية يجري كل منها بعد الآخر.

4. **تحليل الإمكانات:** قبل رسم سيناريوهات إدارة الأزمة فإنه يجب تحليل الإمكانات المتوفرة في المنظمة ومدى كفاية ومدى قدرة هذه الإمكانات

على تحقيق الإدارة الناجحة والمواجهة الفاعلة مع الأزمة ومع قوى الأزمة.

والإمكانات التي تتطلبها عمليات إدارة الأزمة هي:

- امكانات مالية.
- امكانات بشرية.
- امكانات تكنولوجية ومادية.

5. **تحليل قوى الأزمة:** إن بناء سيناريوهات فاعلة لإدارة الأزمة يتطلب تحليل قوى الأزمة، وفهم هذه القوى جيداً، والعمل على تجزئة هذه القوى إلى مجموعة أجزاء حتى يسهل فهمها ومواجهتها والتعاطي معها بنجاح وإيجابية، وهذه المهمة هي من المهام الصعبة نظراً إلى أن بعض قوى الأزمة قد تكون غير واضحة، وقد تختفي وراء قوى أخرى، وقد تنكر أن لها أي علاقة أو ارتباط بالأزمة. ويؤدي نجاح فريق إدارة الأزمات في تحديد قوى الأزمة بصورة دقيقة إلى:

- تمكين فريق إدارة الأزمات من معرفة نوايا هذه القوى.
- تحديد أهدافها قصيرة الأمد وطويلة الأمد.
- التعرف على الموارد التي يمكن أن تلجأ اليها في تحقيق هذه الأهداف.
- يؤدي التحليل المتعمق لقوى الأزمة إلى النجاح في اختراق هذه القوى والوصول إلى جوهرها وإلى أسرارها.
- يؤدي التحليل المتعمق لقوى الأزمة إلى وضع ورسم السيناريوهات القادرة على مواجهتها وإدارتها بدرجة عالية من النجاح والاقتدار.

خامسا: الهيكل العام لسيناريو الأزمة:

تجدر الإشارة إلى ان سيناريو الأزمة يختلف عن خطة إدارة الأزمة، إذ أن سيناريو الأزمة يجسّد الإجراءات العملية والتنفيذية والميدانية لاحتواء الأزمة والتعامل معها وإدارتها بنجاح، أما خطة إدارة الأزمة فإنها تهتم بتضمين جميع البيانات والمعلومات المهمة التي تساعد إدارة المنظمة وترشدها عند وقوع الأزمة، وتحدد دور كل مستوى من المستويات الإدارية في مواجهة الأزمة، كما أنها تتضمن جميع الجهات والأسماء التي يمكن الاتصال بها عند وقوع الأزمة.

من جانب آخر، فإن السيناريو يتضمن تفصيلاً بالأدوار والتحركات التي يجب أن يؤديها كل عضو من أعضاء فريق الأزمة، ويتضمن مجموعة من البدائل للتعامل مع تطورات الأزمة. أما خطة إدارة الأزمة فإنها تجسّد تصوراً شاملاً للواجبات والمسؤوليات والخطوات التي ينبغي اتباعها والاتصالات التي يجب اجراؤها، وخطة إدارة الأزمة هي أطر عامة للمسؤوليات والاتصالات، والسيناريو يتضمن الجوانب الميدانية للتعاطي مع الأزمة وأسبابها، والسيناريو جزء من خطة مواجهة الأزمة والتعامل معها.

ويتضمن هيكل السيناريو العناصر الآتية:

1. **موضوع الأزمة:** يتناول نبذة عن الأزمة واحتمالات وقوعها وأسبابها المتوقعة وآثار هذه الأزمة على المنظمة وبيئة المنظمة.
2. **البيئة المحيطة بالأزمة:** تتناول عناصر البيئة الداخلية والخارجية المرافقة للازمة والمحيطة بها.
3. **أطراف الأزمة:** هذه الأطراف هي القوى الصانعة للأزمة والمؤيدة والمناصرة لها، والقوى التي تقف في وجه الأزمة وتعمل على التخلص منها.
4. **الامكانات المتاحة في المنظمة:** هذه الامكانات تتضمن الامكانات البشرية والمادية والمالية.
5. **ردود الأفعال المتوقعة:** هنا يتم تناول ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة.
6. **البدائل المتاحة:** إدراج جميع البدائل الممكنة حسب درجة قوتها.
7. **أساليب المواجهة:** يجري هنا تحديد دور كل عضو وكل فريق في مواجهة الأزمة بنجاح والتخلص منها ومن آثارها.
8. **التوصيات:** تتضمن مجموعة توصيات فاعلة للتعامل مع الأزمة بما يقود إلى تحقيق الاهداف المرسومة، ومعالجة آثار الأزمة وانعكاساتها السلبية على المنظمة.

سادسا: أنواع سيناريوهات الأزمة:

هناك نوعان رئيسان لسيناريوهات الأزمة:

- **النوع الأول: سيناريوهات صنع الأزمة:**

هذا النوع هو الذي ترسمه وتعمل على تنفيذه قوى صنع الأزمة، أي أن جوهر هذه السيناريوهات ومحتواها هو العمل على إثارة الأزمات في المنظمات من أجل تحقيق بعض الأهداف لقوى صنع الأزمة وللقوى والأطراف المؤيدة والمناصرة لها.

وخلاصة القول، أن هذه السيناريوهات هي تلك التي تتضمن إحداث الأفعال الأموية.

- **النوع الثاني: سيناريوهات إدارة الأزمة:**

هذا النوع يتعلق برسم السيناريوهات التي تتعامل مع الأفعال الأزموية، أي أنها تتعلق بردود الأفعال وليس الأفعال نفسها، ومن هنا يمكن القول أن هذا النوع أكثر صعوبة من النوع الأول.

وهذا النوع من السيناريوهات يتطلب رؤية شاملة وواسعة، وتقدير لكل الأفعال والتصرفات التي قد تلجأ إليها قوى صنع الأزمة.

سابعا: العناصر الرئيسية لرسم سيناريوهات إدارة الأزمة:

أن عملية رسم سيناريوهات إدارة الأزمة هي عملية ديناميكية، وهذه العملية لا يمكن أن تتم وفق قوالب جامدة غير قابلة للتغيير، بل أن هذه السيناريوهات يجب ان ترتكز إلى الفكر الإبداعي لدى إدارة الأزمات، ويجب ان تتضمن أساليب وأدوات ابتكارية جديدة في مواجهة الأزمة وإدارتها بنجاح.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن قوى صنع الأزمة يكون لديها حصانة ونظم مقاومة للأساليب والأدوات التي كان قد جرى وتم استخدامها لمواجهة وإدارة أزمات سابقة.

ومن هنا، فإنه يجب رسم سيناريوهات إدارة الأزمات بدرجة عالية من الحرص والعناية والدقة، مع التركيز على ان هذه السيناريوهات هي أدوات حركة وأدوات لتحقيق إنجازات وأهداف محددة، وهي تنظيم لمجموعة من الأعمال والأنشطة والتصرفات التي تؤدي إلى إحداث تأثيرات سريعة وذات نتائج

وانعكاسات جوهرية، وأي سيناريو يجب أن يتضمن توزيعاً واضحاً لأدوار فريق الأزمة، ويجب أن يتضمن تحديداً للواجبات والمسؤوليات المختلفة ضمن عملية مواجهة الأزمة وإدارتها، ويجب ان يتضمن تحديداً للمهام التنفيذية التفصيلية التي يجب ان يقوم بها كل فرد من أفراد فريق الأزمة.

وأهم العناصر الرئيسة التي يجب مراعاتها عند رسم سيناريوهات إدارة الأزمات هي ما يأتي:

1. **شكل التدخل في الأزمة:** أن الشكل العام للتدخل في الأزمة (لمواجهتها وإدارتها) يلعب دوراً مهماً في تحقيق فاعلية إدارة الأزمة، ويجب أن يركّز هذا الشكل على قوة فريق الأزمة وقوة إدارة المنظمة وأن يُظهر درجة عالية من التماسك والتضامن والتوحد في إدارة الأزمة.

   ويمكن أن تركز سيناريوهات إدارة الأزمة على اختيار أكثر من شكل للتدخل في إدارة الأزمة ومواجهتها (كبدائل مختلفة)، وشكل التدخل قد يكون من خلال التركيز على التعامل غير المباشر والمستتر مع الأزمة، وقد يكون من خلال التعامل والمعالجة المباشرة للأزمة بصورة علنية وصريحة.

2. **تحديد المسؤوليات:** ان النجاح في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يتطلب التركيز على تحديد مسؤوليات كل طرف في المنظمة ومسؤوليات كل فرد في فريق الأزمة (في أثناء مواجهة الأزمة وإدارتها)، ويتوقف حجم المسؤوليات على حجم السلطات الممنوحة لكل طرف ولكل فرد في فريق الأزمة. ومن هنا، فإنه يجب تحديد حدود السلطة وحدود المسؤولية عند رسم سيناريوهات إدارة الأزمة.

3. **مراعاة الزمان والمكان:** لا يمكن رسم سيناريو ناجح لإدارة أية أزمة إذا لم يتم رسم هذا السيناريو في إطار يحقق التزامن بين عنصر الزمان وعنصر المكان، إذ أن تحقيق هذا التزامن يؤدي إلى تعظيم عمليات إدارة الأزمة. أن مراعاة الزمان والمكان في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يجب أن تتناول الإمكانات المختلفة للمنظمة (بشرية ومالية ومادية) في ظل عنصر الزمان وعنصر المكان المحددين. ويتطلب التركيز على عنصر المكان في رسم

سيناريوهات إدارة الأزمة مراعاة البيئة المحيطة بالأزمة ومجتمع الأزمة، إذ أن فهم هذه البيئة هو من العناصر المهمة لنجاح أي سيناريو لإدارة الأزمة.

4. **تحديد وضع الأزمة لحظة المواجهة:** يجب أن يتناول أي سيناريو لمواجهة وإدارة أية أزمة وضع تلك الأزمة في اللحظة التي تقع فيها المواجهة بين فريق الأزمة من جهة، وقوى الأزمة المختلفة من جهة اخرى.

   إن تحديد ومعرفة وضع الأزمة لحظة المواجهة يساعد إدارة الأزمات في رسم السيناريوهات الناجحة، ولا يمكن ان يكون أي سيناريو فاعلاً ودقيقاً دون التحديد الدقيق لوضع الأزمة لحظة المواجهة.

5. **تحديد الأفراد اللازمين:** يجب أن يتضمن أي سيناريو لإدارة الأزمة تحديداً كافياً للأفراد اللازمين للعمل ضمن فريق الأزمة، وتحديد طبيعة هؤلاء الأفراد ومواصفاتهم وقدراتهم ومهاراتهم المطلوبة، وكذلك يجب تحديد فيما إذا كان هؤلاء الأفراد بحاجة إلى أنواع محدّدة من التدريب قبل اختيارهم بصورة نهائية للعمل ضمن فريق الأزمة.

6. **إدراج المؤثرات المادية ضمن السيناريو:** إن نجاح أي سيناريو لإدارة الأزمة يتطلب إدراج مجموعة من المؤثرات المادية ضمن سيناريو إدارة الأزمة، وهذه المؤثرات تهدف إلى التأثير في قوى الأزمة والقوى المؤيدة والمناصرة لها وتوجيه هذه القوى نحو البروز والظهور والإفصاح عن نفسها كقوى لصنع هذه الأزمة. وتساعد هذه المؤثرات المادية فريق الأزمة على التعرف على هذه القوى وكشفها ومن ثم يكون التعامل معها ومواجهتها أكثر سهولة.

7. **إدراج المؤثرات النفسية في السيناريو:** ينبغي.أن يتم استخدام مجموعة من المؤثرات النفسية التي تؤدي إلى إحداث تأثيرات كافية في قوى الأزمة، وتؤدي إلى إرباك عمل هذه القوى وتشويش أنشطتها، وإدخال الخوف في نفوس القوى المؤيدة والمناصرة لقوى الأزمة، وهذه المؤثرات النفسية قد تدفع قوى الأزمة إلى التراجع عن أفعالها وأعمالها وتصرفاتها في تصعيد الأزمة وتأجيجها.

8. **مراعاة الثقافة في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة:** يجب أن تجري مراعاة الجوانب الثقافية في رسم ووضع وتنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمة، والثقافة تشمل القيم والعادات والتقاليد والطقوس واللغات والأديان وغيرها من العناصر والجوانب الثقافية. وللثقافة مستويات مختلفة، فهناك الثقافة على مستوى الفرد والثقافة على مستوى المنظمة والثقافة على مستوى الصناعة (مجموعة من المنظمات التي تعمل في مجال واحد)، والثقافة على مستوى المجتمع والثقافة على مستوى مجموعة مجتمعات والثقافة على مستوى العالم. إن تضمين الجوانب الثقافية ومراعاتها في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة هو أحد العناصر الجوهرية لنجاح هذه السيناريوهات في إدارة الأزمة ومواجهتها بفاعلية.
9. **تحديد طبيعة الموقف بين المنظمة وقوى الأزمة:** يتطلب السيناريو الناجح والفاعل تحديد طبيعة الموقف القائم بين المنظمة من جهة، وقوى الأزمة من جهة أخرى، فكل موقف يؤثر في الموقف الآخر، ويساعد فهم هذه المواقف في وضع السيناريو الفاعل القادر على إدارة الأزمة ومواجهتها بدرجة عالية من الفاعلية. وهنا فإنه لا بد من الإشارة إلى ان مواقف الطرفين ذات طبيعة غير مستقرة تجاه الكثير من القضايا المنظمية، ولذلك فإن إدارة الأزمات يجب أن تظل على دراية ومعرفة دائمة بهذه التغيرات من أجل إدراجها وتضمينها ضمن السيناريوهات التي يجري إعدادها لمواجهة الأزمات وإدارتها.
10. **مراعاة عدم وجود أزدواجية في المهام:** قد يتم تكليف اكثر من فريق لتنفيذ مهمة محددة من المهام المتعلقة بإدارة الأزمات، وهذا امر طبيعي في ظل وجود أكثر من سيناريو لإدارة الأزمة، غير أن هذا التكليف يجب أن يكون بوجود تنسيق مسبق لكيفية تأدية هذه المهمة وتوقيت تأديتها ايضاً، إذ أن وجود تعارض وازدواجية في عملية تنفيذ هذه المهمة سيؤدي إلى إخفاقات كبيرة في إدارة الأزمة ومواجهتها.
11. **التنسيق:** أن سيناريوهات إدارة الأزمة يجب أن تهتم بتحقيق التنسيق بين الأطراف المختلفة التي تشارك في إدارة الأزمة ومواجهتها، بحيث يجري

تنسيق جميع الجهود والأنشطة لتصبّ في الهدف الرئيس لفريق الأزمة وهو التغلب على الأزمة والقضاء على آثارها وانعكاساتها السلبية. أن طبيعة المهام التي يمارسها ويؤديها فريق الأزمة تتطلب تنسيقاً واسعاً بين أطراف متعددة في المنظمة من أجل الحصول على الدعم وعلى الإسناد اللازم لمواجهة الأزمة.

12. **التجميع والتكوين:** إن أي سيناريو لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأجزاء والمكونات الفرعية، وإنجاز هذا السيناريو بنجاح وفاعلية يتطلب تجميع هذه المكونات والأجزاء مع بعضها البعض بصورة منطقية للخروج بتكوين سيناريو نهائي موحد قابل للتطبيق وقادر على مواجهة الأزمة وإدارتها بنجاح.

الفصل السابع

نماذج فاعلة لإدارة الأزمات

الفصل السابع
نماذج فاعلة لإدارة الأزمات

مقدمة:

يتضمن الأدب الاداري الكثير من النماذج التي تكفل ادارة فاعلة للأزمات، وهذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب، وتتباين في جوانب أخرى. ومن أهم هذه النماذج ما ياتي:

- نموذج Fink.
- نموذج Nude/Antoko
- نموذج Meyers
- نموذج المنهج العلمي والعملي.
- النموذج العام لادارة الأزمة.

وفيما يأتي تفصيل وتوضيح لكل نموذج من النماذج المذكورة:

المبحث الأول

نموذج Fink

هذا النموذج يؤكد على ضرورة الاستعداد الكامل لضمان تجنب ومنع الأزمة من الوقوع، واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة. ويؤكد هذا النموذج أن على الادارة ان تقوم بما يأتي قبل وقوع الأزمة:

1. ان تنفذ عمليات التنبؤ بالأزمة.
2. أن تطور خطة لإدارة الأزمة.

أما بعد حصول الأزمة، فإن على الادارة أن:

1. تحدد الأزمة وتشخّصها بدقة وسرعة.
2. أن تقوم بعزل وفصل هذه الأزمة بصورة سريعة.
3. تعمل أخيرا على إدارتها بصورة سريعة.

أولا: منظور نموذج Fink ما قبل الأزمة Pre-Crisis:

1. **التنبؤ بالأزمة Crisis Forecasting:**

للتنبؤ بالأزمة (وفقا لهذا النموذج) فإن أسلوب Fink للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربعة متغيرات أساسية هي:

أ. **قيمة أثر الأزمة Crisis Impact Value (CIV):**

إن التنبؤ بالأزمة يتطلب توجيه الأسئلة الى أطراف متعددة، وهذه الأسئلة هي من نوع "أسئلة ماذا لو What if Questions"، ويفضل أن تتضمن هذه الأسئلة توقع أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث للمنظمة، ويعدّ طرح هذه التساؤلات من المهام الأساسية في التنبؤ بالأزمة، وفي ضوء الموقف الافتراضي الذي تبنيه الادارة على أساس إجابة الأسئلة المتعلقة بالتنبؤ بالأزمة، فإن الحاجة تبرز لقياس وحساب قيمة أثر الأزمة (CIV)، ومعنى ذلك قياس الخراب والدمار والآثار السلبية التي تنجم عن الأزمة فيما لو لم يتم اتخاذ أي تصرف او إجراء لمواجهة

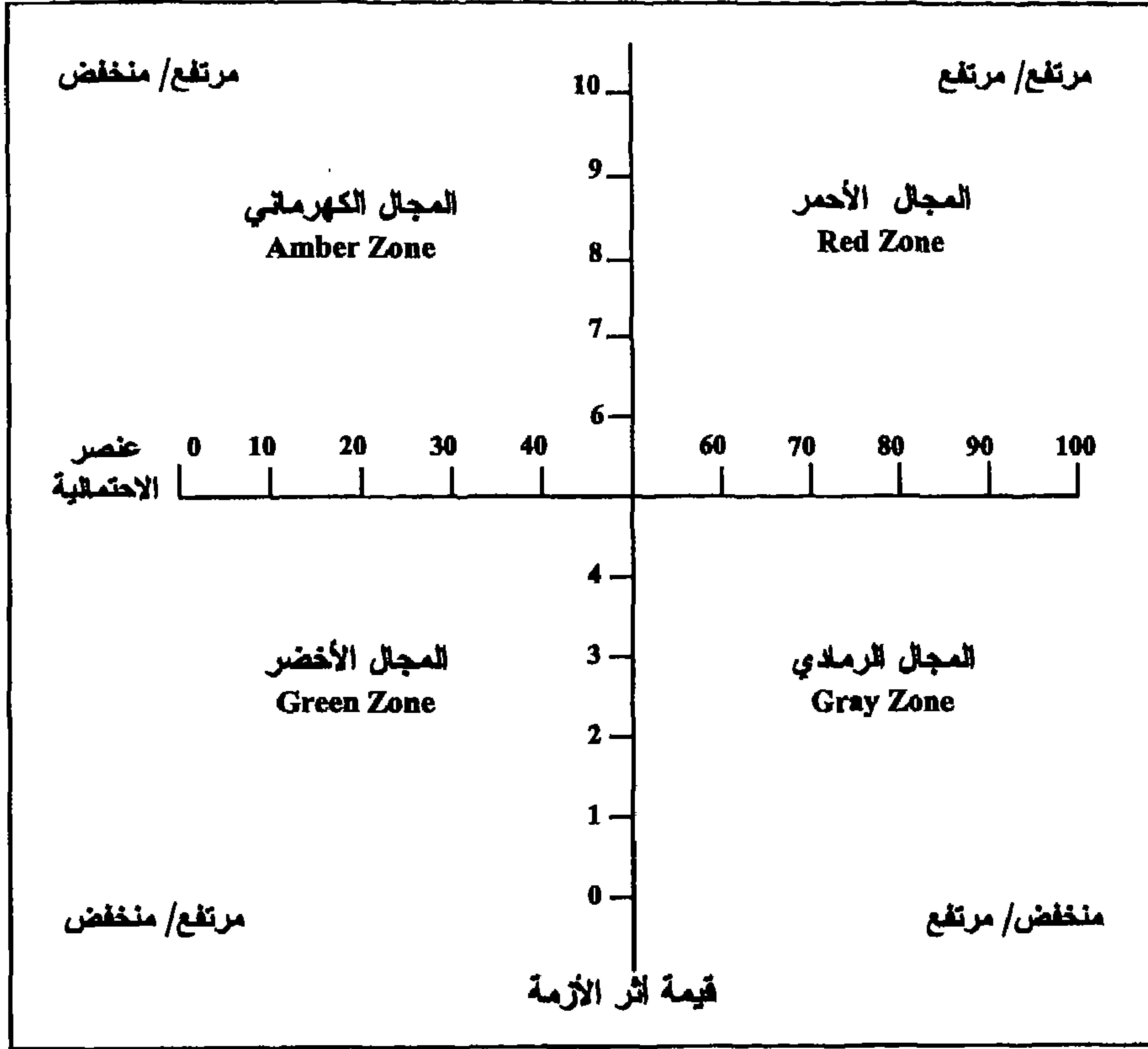
ومنع وادارة هذه الأزمة. ومن أجل اشتقاق قيمة أثر الأزمة فإنه ينبغي إثارة التساؤلات الخمسة الآتية المتعلقة بالأزمة المتوقعة:

- ما هو مستوى التغلغل الذي ستبلغه الأزمة في المنظمة (اذا تمكنت الأزمة من التفشي والانتشار ونشر المخاطر في المنظمة بصورة متسارعة وبكثافة)؟؟؟
- الى أي مدى يمكن أن تصل أخبار وتطورات الأزمة الى علم جهات خارجية (مثل وسائل الاعلام وبعض الوكالات الحكومية.....)؟؟؟
- الى أي مدى يمكن أن تتضارب وتتعارض الأزمة مع الأعمال العادية والجوهرية للمنظمة؟؟؟
- الى أي مدى يمكن أن تتأثر وتهتز سلبا الصورة الذهنية للمنظمة والصورة الذهنية لإدارتها في ظل الأزمة المحتملة؟؟؟
- الى أي مدى يمكن أن يلحق الدمار والخراب والأذى بالمستوى الأدنى Bottom Line من المنظمة في ظل الأزمة؟؟؟

وللوصول إلى قيمة رقمية لقيمة أثر الأزمة (CIV) فإنه يتم إعطاء كل سؤال قيمة رقمية تتراوح بين صفر الى 10 (بحيث تعبّر قيمة الصفر عن أدنى أجابة وتعبر قيمة الـ 10 عن أعلى إجابة). ثم يتم جمع القيم الخمس الناجمة عن اجابة كل سؤال (وأعلى قيمة لهذا المجموع هي 50)، ثم يجري تقسيم هذه القيمة على الرقم (5)، ويجري تحديد هذه القيمة على تدريج عمودي يمثل مستويات قيمة أثر الأزمة.

ب. عنصر الاحتمالية Probability Factor:

يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر والـ 100٪ للتعبير عن الاحتمالية، أي أنه يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية، ويتم وضع هذه القيمة الاحتمالية على محور أفقي يتراوح تدريجه بين (صفر — 100)، وتوضح قيمة أثر الأزمة على المحور العمودي الذي يتراوح تدريجه بين (صفر-10)، والمحوران معا يشكلان باروميتر الأزمة Crisis Barometer، والشكل الآتي يوضح ذلك.



شكل (1): باروميتر الأزمة Crisis Barometer

ويمكن أن تستفيد الإدارة من باروميتر الأزمة في تحديد مستوى خطورة الأزمة المرتقبة، على سبيل المثال قد تكون قيمة اثر الأزمة (CVI) مرتفعة (أكبر من 5)، وقيمة عنصر الاحتمالية مرتفعة (أكبر من 50٪) وهذا يعني أن الأزمة المرتقبة هي أزمة على درجة عالية من الخطورة، وتقع في المجال الأحمر، وهذا يضع على عاتق فريق إدارة الأزمات في المنظمة مهمة صعبة للبحث بحذر وحرص شديد عن أساليب بديلة متعددة لإنقاذ المنظمة من الخطر.

ج. درجة التأثير Degree of Influence:

ينبغي ان تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن ان تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة الى اقل حدّ ممكن، ومن جانب آخر، فإنه ينبغي امتلاك المقاييس التي تمكّن الإدارة من قياس درجة تأثير الأزمة بحيث يتم تحديد فيما اذا كانت درجة التأثير جوهرية Significant أو غير جوهرية. وتصبح الإدارة قادرة على إجراء هذه القياسات بحكم معرفتها وخبراتها في التعامل مع الأزمات، وفي كثير من الأحيان ينجح فريق ادارة الأزمة في تحويل المخاطر Dangers الى فرص حقيقية Opportunities.

د. **تكلفة التدخل لادارة الأزمة Cost of Intervention :**

لا بدّ أن تقوم الادارة بحساب تكلفة التدخل لتجنّب ومنع الأزمة، فإذا كانت تكلفة التدخل أعلى من التكاليف المترتبة على حصول الأزمة فإن الادارة قد تسمح لهذه الأزمة أن تحصل، ولكن التكاليف التي ينبغي مراعاتها هنا تقسم الى قسمين هما:

- التكاليف النقدية المادية Hard Cash Costs: هذه التكاليف تتجسد في جميع التكاليف التي تدفعها أو تخسرها المنظمة من أجل منع وتجنب الأزمة.
- التكاليف النقدية المعنوية Soft Cash Costs: تتجسد في الخسائر المترتبة على وقوع الأزمة، مثل الأضرار التي تلحق بسمعة المنظمة Organization's Reputation والصورة الذهنية للمنظمة Image

2. **التخطيط للتعامل مع الأزمة Crisis Planning:**

ان الإعداد Preparedness لمواجهة الأزمة هو من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الأزمات، ومن الضروري ان يكون لدى المنظمة خطط محدّثة Updated وعملية Workable وأن تحقق هذه الخطط للمنظمة منافع كثيرة أهمها أنها تتيح للادارة فرصة للتشاور والاتفاق على أسلوب/ أساليب التعامل مع الأزمة/ الأزمات المرتقبة قبل وقوعها.

أن خطة أدارة الأزمة يجب أن تتضمن:

أ. قائمة بأنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

ب. إجراءات وتصرفات محددة ومفصلة للتصرف بموجبها إزاء كل نوع من أنواع الأزمات ضمن مجريات الأحداث في مواقف الأزمات المفترضة.

ج. تشكيل فريق من الأفراد المسؤولين عن ادارة الأزمة، وهؤلاء هم فريق ادارة الأزمات، ولا تكون مهمتهم وضع الخطط واتخاذ القرارات الحرجة فقط، بل يقومون أيضا بتنفيذ الخطط والقرارات والاشراف على تنفيذها، وينبغي تخصيص فريق لكل نوع من أنواع الأزمات المرتقبة، أو فريق عام لإدارة الأزمات على اختلاف أنواعها، كما ينبغي توفير البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بفريق ادارة الازمات، على ان تتضمن أرقام هواتف العمل وهواتف الفريق خارج العمل حتى يمكن الوصول اليهم خارج اوقات الدوام الرسمي، ويجب تحديث هذه البيانات والمعلومات باستمرار.

د. يجب ان تتضمن الخطة لقاءات بين عناصر من فريق ادارة الأزمة من جهة، وافراد تم اختيارهم بحكم اختصاصهم (مثل متخصصين في القدرات الفنية ومتخصصين في الموارد البشرية ومتخصصين في الادارة المالية...)، ويتم الاتفاق على كيفية معالجة كل نوع من أنواع الأزمات.

وهناك مجموعة من التساؤلات لتطوير خطة فاعلة لادارة الأزمة، ومن أهم هذه التساؤلات:

- من المسؤول عن تحذير وإبلاغ العاملين بكل المستجدات المتعلقة بالأزمة والتعامل معها؟؟؟
- من يمثل الطاقم الخلفي للإدارة؟؟؟
- من المسؤول عن الاتصال والتعامل مع وسائل الاعلام؟؟؟
- من هي الجهات والوكالات المحلية او الوطنية التي قد تحتاج المنظمة ان تبليغها بالأزمة وتطوراتها وتداعياتها؟؟؟
- ما هو الدور الاعلامي وغير الاعلامي الذي يلعبه موظفو الاستعلامات والاستقبال في ظل الأزمة؟؟؟

- كيف يردّ موظفو الاستعلامات والاستقبال على استفسارات الزبائن والجمهور؟؟؟
- هل من الضروري ان يتقن موظفو الاستعلامات والاستقبال أكثر من لغة؟؟؟ وما هي اللغات المطلوبة؟؟؟
- هل يعلم موظفو الاستعلامات والاستقبال مع من يجب ان يتصلوا داخل المنظمة للإجابة على تساؤلات محددة في أثناء الأزمة؟؟؟
- كيف يتصرف موظفو الاستعلامات والاستقبال ويردون على التساؤلات المتعلقة بالاشاعات والأقاويل؟؟؟
- ما هي خطة المنظمة لمواجهة الاشاعات والتعامل معها؟؟؟
- من هو المتحدث باسم المنظمة في ظل الأزمة؟؟ (ملاحظة: هذا الشخص يختلف باختلاف طبيعة الأزمة، ولكن ينبغي تعيين شخص قادر على الصمود أمام ضغوط الصحافة، اذ أن هناك صحافة تميل الى تضخيم الأمور وطرح أسئلة نارية، وهنا ينبغي أن يكون المتحدث باسم المنظمة قادرا على شرح الموقف، وقادرا على الدفاع عن المنظمة بالمنطق والأدلة والبراهين وليس بالأساليب العاطفية).

ثانيا: منظور نموذج Fink أثناء الأزمة During Crisis:

إن وضع خطة شرطية للتعامل مع الأزمة المرتقبة هو ليس أمرا كافيا، وهذا ما يدفع الكثير من المنظمات الى استخدام أسلوب محاكاة الأزمة Crisis-Simulation عن طريق عقد ورشات عمل لاختبار مدى قدرة الخطة الشرطية الموضوعة على التعامل مع الأزمة، ومدى كفاءة وقدرة فريق ادارة الأزمة على التصرف عند حصول الازمة الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة.

ان المنظمة التي تستخدم وتعتمد الخطوات السابقة (التنبؤ بالأزمة ووضع خطة شرطية للتعامل معها) تكتشف ان الكثير من الأزمات يتم منعها وتجنبها، أما الأزمات التي لا يمكن تجنبها بحكم طبيعتها وقوتها، فإن المنظمة تجد نفسها قادرة على أن تؤدي بفاعلية جميع المهام المطلوبة في أثناء الأزمات،

وأهم هذه المهام:

1. تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة.
2. فصل وعزل الأزمة بصورة سريعة.
3. ادارة هذه الأزمة بصورة سريعة.

وفيما يأتي توضيح لهذه المهام:

1. **تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة:**

إن الخطوة الأولى في التعامل مع الأزمة التي وقعت وحصلت فعلا هي تحديد هذه الأزمة بدقة وسرعة، والدور الأساسي للإدارة هو تحديد الأزمة الحقيقية.

ان الأسلوب الأمثل لتحديد وتشخيص الأزمة يكون من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- هل هناك فرصة وحظّ في أن هذا الموقف/ موقف الأزمة - اذا ترك- سوف لن يتفشى بصورة عميقة وكبيرة في المنظمة ولن تزيد كثافة الأزمة فيها؟؟؟
- هل هذه الأزمة ستتسبب في اهتمام غير مرغوب فيه من جانب أطراف خارجية (مثل وسائل الاعلام وبعض الجهات والوكالات الحكومية...)؟؟؟
- هل هذه الأزمة ربما تتداخل وتتضارب مع الأعمال الاعتيادية للمنظمة وتؤثر في بعض أو كل سلوكياتها؟؟؟
- هل الأزمة ستجعل المنظمة وإدارتها تبدو في صورة سيئة للبيئة الخارجية (وخصوصا الزبائن والجمهور والمستثمرين) وتفقدها مصداقيتها؟؟؟
- كيف تؤثر هذه الأزمة على الادارة الاشرافية والعاملين؟؟؟

2. **فصل وعزل الأزمة بصورة دقيقة وسريعة:**

إن تحديد الأزمة بدقة وسرعة في الخطوة السابقة يسهل على المنظمة ان تفصل وتعزل Isolate هذه الأزمة بنجاح، ويترتب على عزل الأزمة تخصيص وتحديد الفريق المختص للتعامل مع هذه الأزمة، اذ أن عدم عزل الأزمة (بعد تحديد طبيعتها) سيؤدي الى سحب العاملين الى ممارسة مهام وواجبات بعيدة عن طبيعة عملهم. وبعد تحديد الأزمة وعزلها بسرعة ودقة، فإن الصورة تصبح أكثر

وضوحا ويصبح لدى فريق ادارة الأزمة فكرة واضحة بخصوص الأفعال والتصرفات Actions الواجب اعتمادها تجاه الأزمة.

3. **إدارة الأزمة بصورة سريعة:**

إن نجاح المنظمة في تحديد الأزمة بسرعة ودقة، ونجاحها في فصل وعزل هذه الأزمة، يجعلها قادرة على أن تدير هذه الأزمة بقدر أعلى من النجاح، وتعمل الإدارة الناجحة للأزمة على تحويل سوء الحظ والتهديدات والمخاطر الى فرص يمكن الاستفادة منها في تعظيم قيمة المنظمة. ويتطلب نجاح المنظمة في ادارة الأزمة عدم السماح لهذه الأزمة بالتداخل مع الأعمال الاعتيادية للمنظمة، وعدم السماح لهذه الأعمال الاعتيادية بالتداخل مع الحلول المقترحة للأزمة.

وفي هذه المرحلة فإنه ينبغي وضع خطة الأزمة موضع التنفيذ، ومنح فريق ادارة الأزمة الصلاحيات الكاملة اللازمة للتعامل مع هذه الأزمة. ويعتمد نجاح المنظمة في تنفيذ هذه الخطة على عوامل متعددة أهمها قدرات فريق ادارة الأزمة، ومدى الاستجابة لتعليمات وتوجيهات هذا الفريق. وتحذر دراسات كثيرة فريق إدارة الأزمة من التصرف بنزوة ادارية وباندفاع عاطفي لا يستند الى اسس علمية، وتحذر ان يقع هذا الفريق ضحية شلل التحليل Analysis Paralysis. وفي أثناء هذه المرحلة فإن فريق الأزمة قد يجرب أكثر من اسلوب، فإذا اخفق أسلوب ما فإنه يوضع جانبا وتجري تجربة أسلوب غيره، ولكن هذه التجربة ينبغي أن لا تكون عشوائية، بل في ضوء دراسات وأسس تحليلية متينة.

المبحث الثاني

نموذج Nude/Antoko

يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة، كما أن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظٍ في تحقيق النجاح والفشل.

ووفقا لهذا النموذج، فإن الادارة الفاعلة للأزمة Effective Crisis Management هي:

تجميع للمقاييس التوقعية Anticipatory Measures التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تنسيق استجاباتها والرقابة عليها تجاه أي موقف طارىء.

وتتضمن الإدارة الفاعلة للأزمة وفقا لهذا النموذج ما يأتي:

أولا : تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة.

ثانيا: تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة.

ثالثا : إنشاء مركز لإدارة الأزمات.

رابعا: اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها.

خامسا: التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لذلك:

أولا: تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة:

إن استخدام هذا النموذج يتطلب في البداية تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات يدعى (فريق إدارة الأزمة Crisis Management Team) وبموجب هذا النموذج يجري تشكيل فريق موسع وشامل لإدارة الأزمة، وهذا الفريق يكون

مسؤولا عن صناعة القرارات المهمة والإعداد والتنسيق للتعاطي مع الأزمة في ضوء التوقعات المبنية على مؤشرات الأزمة.

إذن يمكن القول أن الخطوة الأولى في هذا النموذج هي اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة، وأول وأهم الأعضاء هو قائد فريق إدارة الأزمة، وهذا الشخص ينبغي أن:

- يمتلك الخبرة الكافية في إدارة الأزمات.
- يمتلك السمات الشخصية المناسبة التي تؤهله لإدارة الأزمات.
- يُمنح الصلاحيات الكافية للتعاطي مع الأزمة دون الحاجة الى مراجعة الإدارة العليا في كل قرار وفي كل صغيرة وكبيرة.

وينبغي أن يقوم قائد فريق إدارة الأزمة باختيار قائد مناوب Alternate Leader وهذا القائد المناوب يجب أن يكون قادرا على أداء جميع الوظائف الأساسية لإدارة الأزمات وإدارة الفريق (فريق إدارة الأزمة).

أما اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمات فإنه يتم بالاتفاق والتنسيق بين:

- قائد فريق إدارة الأزمة.
- القائد المناوب لإدارة الأزمة.
- الإدارة العليا للمنظمة.

وفيما يأتي عرض وتوضيح لأهم أعضاء فريق إدارة الأزمة:

- **مدير العلاقات العامة Public Relations Manger**: إن أحد العناصر المهمة في فريق إدارة الأزمة هو مدير العلاقات العامة، إذ أن هذا المدير هو المتحدث الرسمي باسم المنظمة، ولذلك فإنه يجب أن يكون متخصصا في العلاقات العامة، ويمتلك قدرات ومهارات اتصال عالية، ويجب أن يتمتع بثقة قائد فريق إدارة الأزمة والقائد المناوب، وأن ينسق معهما باستمرار. من جانب آخر يجب اطلاع مدير العلاقات العامة بجميع التطورات والمستجدات المرتبطة بالأزمة.
- **ضابط ارتباط الأمن Security Liaison** : يعدّ ضابط ارتباط الأمن أحد العناصر المهمة ضمن فريق إدارة الأزمة، وهذا الضابط يكون مسؤولا عن مراقبة الأمن الداخلي Internal Security في المنظمة، والاتصال مع الجهات والوكالات

الخارجية ذات العلاقة (مثل الشرطة والاطفائية وغيرها ...). وفي بعض أنواع الأزمات، يكون من الضروري أن تستعين المنظمة بخبراء ومستشارين في الأمن.

- ◆ ضابط ارتباط الحكومة Government Liaison: من الضروري أن يكون ضمن فريق إدارة الأزمة ضابط ارتباط مع الحكومة، وتكون مهمة هذا الضابط الاتصال والتنسيق مع الجهات الحكومية على المستوى المحلي وعلى المستوى الوطني، ومع الجهات التشريعية والقضائية والتنفيذية، وإذا حصلت الأزمة في أحد فروع المنظمة الخارجية (العاملة خارج الدولة) فإنه قد يكون من الضروري الاتصال ببعض الجهات الحكومية في تلك الدولة.

وهنا ينبغي التأكيد على ضرورة أن يحظى كل عضو من أعضاء فريق إدارة الازمة بالدعم الإداري الكافي، ورفده بالموارد البشرية للأزمة لتنفيذ خطط إدارة الأزمة المرتقبة.

- ◆ المتخصص القانوني Legal Specialist: من العناصر المهمة في فريق إدارة الأزمة، هو العنصر القانوني، إذ ينبغي أن يجري تحديد متخصص قانوني ضمن هذا الفريق، وتكون مهمته إعطاء الرأي القانوني في كل تصرف من تصرفات فريق إدارة الأزمة، وتزويد الفريق بالآراء القانونية المناسبة في المواقف المختلفة، والبحث عن مخارج قانونية لبعض المواقف الحرجة التي تقع فيها المنظمة. إن وجود هذا المتخصص القانوني ضمن فريق إدارة الأزمة هو أمر مهم، خصوصا أن النتائج السيئة للأزمة تفرض عليها معارك قضائية في قضايا ترفع عليها أمام المحاكم.

- ◆ المتخصص المالي Financial Specialist: يعدّ المتخصص المالي Financial Specialist عضوا مهما في فريق إدارة الأزمة، وتكون مهمته إدارة الأوضاع المالية للمنظمة، وخصوصا التخطيط المالي، ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، والتحقق من صحة وسلامة عمليات التبادل المالي، والتحقق من أمن البيانات المالية، وإعادة تحديث الخطط المالية باستمرار بما ينسجم مع مستجدات ومجريات الأزمة.

- متخصص عمليات الإغاثة Relief Operations Specialist: في كثير من الأزمات، ينجم عن الأزمة آثار سلبية تدميرية كبيرة، ويلحق الأذى والضرر والخسائر بأعداد كبيرة من الأفراد، وهنا تحتاج المنظمة الى التنسيق والترتيب مع منظمات الإغاثة على المستوى المحلي وعلى المستوى الوطني والعالمي، ومن هنا تكون هناك ضرورة لإدراج متخصص/ متخصصين في عمليات الإغاثة.
- ضابط ارتباط طبي Medical Liaison: إن ضابط الارتباط الطبي هو عضو مهم في فريق إدارة الأزمة، وتبرز أهمية هذه الوظيفة عندما تؤثر الأزمة بصورة سلبية في صحة الأفراد داخل و/أو خارج المنظمة، وتؤثر في رفاهيتهم وسعادتهم، ويكون من المهمات الأساسية لهذا الضابط إيصال البيانات والمعلومات الصحيحة والموثوقة إلى الأفراد، وعدم السماح بنشر أية بيانات أو معلومات مضللة Misleading Information.
- ضابط ارتباط الضحايا وعائلات الضحايا Vic tom /Victim's Family Liaison إن هذا العضو يكون مهما في الأزمات التي ينجم عنها ضحايا وجرحى Traumatic Crisis، إذ أن الضحايا وعائلات الضحايا يحتاجون الى من يهتم باحتياجاتهم وسد العوز الناجم عن هذه الأزمة، وهنا يكون مطلوبا من المنظمة تلبية احتياجات هؤلاء في حدود علاقتها بهذه الأزمة. وفي كثير من الأحيان تتدخل المنظمة في هذه الأزمات حتى لو لم يكن لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها ويكون هذا التدخل تحت عنوان العلاقة مع المجتمع والمسؤولية الاجتماعية Social Responsibility. وفي هذا النوع من الازمات قد تكون المنظمة مصدرا مهما للحصول على البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة المتعلقة بضحايا الأزمة.
- ضابط ارتباط موقع الأحداث Incident Site Liaison: في كثير من الأحيان يكون موقع أحداث الأزمة خارج اطار مقر المنظمة، وهنا تقتضي الضرورة تحقيق اتصال دائم وتنسيق متواصل بين اعضاء فريق إدارة الأزمة، ويكون من الضروري تحديد ضابط ارتباط في موقع الأحداث، وتكون له مهام متعددة أهمها تزويد الفريق بتقارير محدّثة ودقيقة حول الأزمة وتطوراتها.

❖ ضابط ارتباط دولي International Liaison: إن المنظمة التي تعمل وتواكب أعمالها على مستوى عالمي تحتاج الى تضمين ضابط ارتباط دولي ضمن فريق إدارة الأزمة، وهذا العضو يكون مسؤولا عن المهام الدولية التي لا تندرج ضمن مسؤوليات وواجبات مدير العلاقات العامة أو مسؤوليات وواجبات ضابط ارتباط الحكومة. وفي الختام ينبغي التأكيد على ضرورة تشكيل فريق إدارة الأزمة من أكثر الأفراد كفاءة وأكثرهم قدرة وتأهيلا Most Qualified People في المنظمة، مع الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج المنظمة (إذا لزم الأمر).

إن كل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة ينبغي أن يجري اختياره على أساس:

❖ نقاط القوة التي يمتلكها.

❖ خبراته السابقة في إدارة الأزمات.

❖ ولائه وانتمائه للمنظمة.

❖ عوامل موضوعية أخرى ذات ارتباط.

ثانيا: تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة

Developing Crisis Action Plan

بعد أن يتم تحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة، تأتي الخطوة الثانية في إدارة الأزمة وفقا لهذا النموذج، وهذه الخطوة هي تطوير خطة عملية شرطية لإدارة الأزمة والتعامل معها.

ولضمان تطوير خطة فاعلة ومتكاملة لإدارة الأزمة فإنه يجب أن يشارك كل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة بصورة كاملة في التخطيط للجوانب ذات العلاقة والارتباط بمهامه الرئيسية والتعامل مع هذه الجوانب خلال مراحل الأزمة المختلفة.

ووفقا لنموذج Nude\Antoko فإن هناك مجموعة من النقاط المهمة والجوهرية Significant Point التي يجب مراعاتها في تطوير خطة عملية للتعاطي مع الأزمة، وأهم هذه النقاط:

- أن تفكر إدارة المنظمة وفريق إدارة الأزمة في الجوانب والأحداث غير العادية وغير الشائعة كخطوة أولى في تطوير خطة عملية للأزمة.
- إجراء مراجعة دقيقة للأزمات التي تعرضت لها المنظمة في الماضي، ومن المحتمل أن تتعرض لها مرة أخرى في المستقبل.
- استعراض السيناريوهات المختلفة لحدوث أي أزمة محتملة، وتقدير وتقييم مستوى الاستعداد في المنظمة لمواجهة ومنع هذه الأزمة/ الأزمات وإدارتها بفاعلية.
- التعرف على نقاط الضعف التي تعيق جهود المنظمة في إدارة أية أزمة مرتقبة، والعمل على إصلاح هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة قادرة على استغلال الفرص وقادرة على مواجهة المخاطر والتهديدات.
- ضمان شبكة اتصالات فاعلة بين جميع الأطراف وخصوصا في أثناء الأزمة بحيث تكون هذه الشبكة قادرة على بناء منظومة استعلامات متكاملة قادرة على تحديد أماكن الحصول على مساعدة في أثناء الأزمة، وتحديد المساعدة المتوقعة، وتقليل مدة الحصول على المساعدة من الجهات المختلفة ذات العلاقة داخل المنظمة أو خارجها.
- تحديد الأطراف المختلفة التي يمكن أن تساهم في تقديم الدعم للمنظمة في أثناء الأزمة (مثل الوكالات الحكومية والخبراء والمستشارين وشركات الأمن الخاصة ووكالات ومنظمات الإغاثة من الكوارث والمؤسسات الطبية والصحية وغيرها...).
- تحديد مستوى وطبيعة العلاقة بين المنظمة والمتخصصين في مجالات ذات علاقة بأعمال المنظمة (من خارجها)، مع الإشارة إلى أنه من المفيد للمنظمة ان يكون هؤلاء على علم مسبق بظروف المنظمة وخططها، وأنهم مرشحون للاتصال بهم واستشارتهم والاسترشاد بأدائهم في إدارة الأزمات المحتملة.
- ينبغي أن تغطي الخطة مدة طويلة من الزمن، مع ضرورة مراجعة وتحديث هذه الخطة باستمرار.
- ينبغي أن تكون هذه الخطة كاملة ودقيقة قدر الإمكان.

- ينبغي أن يكون الغرض الأساسي هو بناء خطة جاهزة للتطبيق بنجاح في حالة حصول أزمة.

ثالثا: إنشاء مركز لإدارة الأزمات

Establishing Center For Crisis Management

يؤكد هذا النموذج على أن النجاح في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة يتطلب إنشاء مركز لإدارة الأزمات في هذه المنظمة، وقد أعطى هذا النموذج اهتماما كبيرا لإنشاء هذا المركز، وأكد على أنه ليس كافيا أن تقوم المنظمة بصياغة السياسات، واختيار فريق إدارة الأزمة، ووضع خطة/ خطط لإدارة الأزمة/الأزمات، ووضع آليات وإجراءات واضحة للعمل في أثناء الأزمة، بل أن وجود مركز لإدارة الأزمة يساعد في أداء جميع المهام المذكورة بصورة أكثر نجاحا.

وهناك مجموعة من التساؤلات التي ينبغي التركيز عليها عند إنشاء هذا المركز (مركز لإدارة الأزمات) منها:

- أين سيؤدي فريق إدارة الأزمة مهامه وواجباته، وما هي التسهيلات اللازمة لعمل هذا الفريق (أنواعها وكمياتها)؟
- أين سيكون مكان مركز إدارة الأزمة؟ (وهذا يعتمد على حجم المساحات المتوفرة في المقرّ الرئيس للمنظمة، ويعتمد على حجم طاقم فريق إدارة الأزمة)، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي جمع فريق إدارة الأزمة في مكان واحد وعدم تشتيتهم في أكثر من مكان (إلا لبعض الضرورات). من جانب أخر يجب تجهيز وتزويد مركز إدارة الأزمة بالطاقة الكافية اللازمة لتشغيل جميع أجهزة ومعدات هذا المركز، كما يجب التأكيد على أن موقع مركز إدارة الأزمة يجب أن يكون في مكان يسهل على الإدارة العليا الوصول إليه.

وبعد أن يتم اختيار موقع مركز إدارة الأزمات، وتلبية جميع المستلزمات المرتبطة بذلك، فإن التركيز يكون بعد ذلك على ترتيب Layout هذا المركز ترتيبا يناسب طبيعة عمل هذا المركز، ومن مقتضيات الترتيب الفاعل لمركز

إدارة الأزمات أن يجري وضع خطة لأرضية المركز Floor Plan بحيث يحدد مكان الأجهزة والمعدّات والتسهيلات المختلفة الأخرى، وأماكن الأفراد، وتحديد هذه الأماكن يكون منسجما مع متطلبات حالات الطوارئ.

ويجري تزويد مركز إدارة الأزمة بنوعين من التجهيزات:

- تجهيزات مكتبية مثل الورق والأقلام والأحبار وغيرها.
- تجهيزات أخرى ذات علاقة بالأزمات المرتقبة (مثل مواد طبية، مواد غذائية، وغيرها...).

رابعا: اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات

Testing Crisis Management Action Plan

إن طواقم التخطيط للحالات الطارئة وللأزمات في المنظمات تدرك بأن التخطيط الفاعل يتطلب امتلاك بصيرة ثاقبة وواسعة، ولا يمكن أن تتم عمليات التخطيط هذه بصورة عرضية. ويمثل وضع خطة عملية لإدارة الأزمة نصف العملية، ويتجسد النصف الآخر في ضرورة اختبار وفحص هذه الخطة قبل وضعها موضع التنفيذ، فحتى لو كانت هذه الخطة شاملة ومتكاملة فإنه لا بد من اختبارها في ظل سيناريو يطابق الأزمة المرتقبة (المحتملة). ويقترح هذا النموذج استخدام نماذج المحاكاة Simulation في اختبار خطة الأزمة. والهدف من استخدام نماذج المحاكاة ليس فقط اختبار خطة الأزمة، بل اختبار الأفراد الذين سينفذون هذه الخطة أيضا، وفي أثناء عملية المحاكاة، فإن كل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمات ينبغي ان يتصرف ويمارس الأدوار التي تم اختياره لأدائها عند وقوع الأزمة الحقيقية. ويكشف هذا الأسلوب كيف يمكن أن يتصرف فريق إدارة الأزمات وأفراد المنظمة تحت الضغوط.

إن اختبار الخطة بأسلوب المحاكاة يكشف بصورة عملية مقدار الوقت اللازم لأداء كل مهمة وتنفيذ كل نشاط من مهام وأنشطة خطة الأزمة، ومستوى التعاون والتنسيق بين الأفراد في تنفيذ هذه الخطة.

من جانب آخر، فإن الإدارة قد تكتشف بعض المعوقات في أثناء عملية اختبار الخطة بحيث لا تجري عملية التنفيذ بسلاسة كما هو متوقع منها، وفي

هذه الحالة فإن على الإدارة أن تُجري التعديلات اللازمة وتعيد اختبار هذه الخطة لضمان جودة تنفيذ هذه الخطة عند وقوع الأزمة الحقيقية.

وفي بعض الأحيان لا تكون هناك أية مشكلة في الخطة، وتكون المشكلة في عدم تطبيق عملية المحاكاة بصورة ناجحة لعدم الجدية الكافية في التطبيق، وقد يعود السبب الى عدم القناعة الكاملة بإمكانية حصول الأزمة المفترضة، وهنا ينبغي رصد وتسجيل المشكلات والمعوقات المتعلقة بسوء التطبيق والعمل على معالجتها قبل الخوض في الخطة نفسها، أما إذا تمت عملية التطبيق (المحاكاة) بصورة سليمة، لكن النتائج لم تكن حسب المخطط، فإن على الإدارة أن تحلّل وتدرس الأسباب وتعمل على علاجها.

وفي هذه الخطوة يجب اختيار ونقد جميع أوجه الخطة وجميع تصرفات وأفعال Actions فريق إدارة الأزمة وكل من يشارك في عملية المحاكاة. ويجب مراجعة واختبار جميع الإجراءات Procedures التي تتضمنها الخطة، فهل هذه الإجراءات كافية، أم أنها لا تفي باحتياجات ومتطلبات الخطة، وهل هذه الإجراءات تؤدي إلى تنفيذ الخطة بصورة فاعلة أم أنها تقف عائقا في طريق تنفيذها وفي طريق تحقيق أهداف المنظمة في ظل الأزمة المفترضة.

من جانب آخر، فإنه ينبغي مراجعة ترتيب Layout مركز إدارة الأزمة فيما إذا كان ترتيبا فاعلا Effective وكفؤا Efficient أم انه ترتيب ينعكس سلبا على الإنتاجية Counterproductive.

إذن، بعد الانتهاء من إجراء عملية المراجعة والاختبار لخطة الأزمة، فإنه ينبغي استخدام جميع الملاحظات التي سجلت في أثناء هذه العملية، واستخدامها في إعادة صياغة خطة عملية فاعلة متكاملة للأزمة، ثم يُعاد اختبار هذه الخطة ومراجعتها مرة أخرى، مع ضرورة التركيز أيضا على الملاحظات المتعلقة بفريق إدارة الأزمة وجميع الأفراد ذوي العلاقة بالخطة.

ويمكن القول ان أسلوب المحاكاة يعدّ أداة تدريبية فاعلة تُستخدم هنا لضمان نجاح فريق إدارة الأزمة في وضع خطة عملية للتعاطي مع الأزمة/ الأزمات المرتقبة، وضمان أن الأفراد سينفذون هذه الخطة بصورة صحيحة وبدقة كاملة.

وهذا النموذج يؤكد على أنه في حالة وقوع الأزمة بصورة فعلية في المنظمة، فإن على أعضاء فريق إدارة الأزمة أن يجتمعوا فورا في مركز إدارة الأزمات، ويتم إعلامهم وإطلاعهم على تفاصيل الموقف.

وفي هذا الوقت فإنه يتم وضع خطة الأزمة موضع التنفيذ فورا (وهي الخطة التي جرى تنقيحها بعد عمليات المراجعة والاختبار)، ويتولى قائد فريق إدارة الأزمة زمام الأمور ويعمل على توجيه الطاقم نحو تنفيذ الخطة، ويظل على اتصال دائم بفريق إدارة الأزمة.

إن الاهتمام بالتفاصيل يعدّ على درجة عالية من الأهمية في هذه المرحلة، وينبغي التركيز على الأفعال المطلوبة في كل لحظة وفي كل خطوة.

ومن أجل أن تنجح المنظمة في معالجة الأزمة والتعاطي معها بنجاح فإن هذا النموذج يقترح ما يأتي:

- استخدام الإجراءات المتفق عليها في خطة الأزمة، ولكن ينبغي عدم العبودية والاحتكام الكامل لها تحت كل الظروف، بل يجب التصرف بصورة ابتكارية إذا لزم الأمر.
- التأكد من أنه يجري إشراك جميع أفراد الفريق في المعلومات وأن هذه المعلومات واضحة ومفهومة ودقيقة.
- مراجعة جميع البيانات والمعلومات والتصريحات (خصوصا الموجهة خارج المنظمة) قبل أن تذاع وتنشر.
- المصادقة على البيانات والمعلومات التي يتم استلامها من خارج المنظمة.
- جدولة مواقيت نوبات العمل Shifts للمساعدة في تخفيف ضغوط العمل Stress عن طريق إعطاء فترات راحة Breaks للفريق.
- التصرف بشمولية واجتهاد وسعة أفق ودقة متناهية في توثيق الأزمة من بدايتها حتى نهايتها.
- جعل الهدف الأساسي والموجه الرئيس في إدارة الأزمة هو تجاوز هذه الأزمة والخروج منها بأقل ضرر ممكن وإعادة المنظمة إلى وضعها العادي Normal Situation.

خامسا: تعامل نموذج Nude/Antoko مع الأزمة فيما بعد الأزمة

إن هذا النموذج يؤكد على ضرورة القيام بتحليل شامل للأحداث التي وقعت في أثناء مراحل الأزمة المختلفة، ويجب تسجيل الدروس والعبر من هذه الأزمة من اجل ضمان عدم تكرار هذه الأخطار في المستقبل والتي قد تقود إلى أزمات مشابهة.

ويقترح هذا النموذج مجموعة من المكونات والعناصر الأساسية اللازمة لضمان إدارة فاعلة للأزمة في كل الأوقات، وأهمها:

- **ضمان التخطيط الجيد Good Planning للتعامل مع الأزمات**، وهذا يتطلب التركيز على ما يأتي:
  - مراعاة كل الاحتمالات الممكنة.
  - عدم التركيز فقط على المشكلات المباشرة.
  - إنشاء وتطوير الاتصالات اللازمة باستمرار.
- **ضمان توفير الموارد البشرية الجيدة Good Human Resources**، وهذا يتطلب التركيز على ما يأتي:
  - البحث عن الخبرات والمعرفة Knowledge.
  - تدريب العاملين واختبارهم وتقييمهم.
  - استخدام الموارد البشرية بصورة فاعلة مع مراعاة الجانب الإنساني.
  - تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل.
- **ضمان التفتيش الجيد Good Shakedown**، وهذا يتطلب التركيز على ما يأتي:
  - اختبار الخطط والأشخاص.
  - تقييم وتعديل الخطط.
  - الاحتفاظ بعقلية متفتحة.
- **ضمان إدامة عملية المراقبة Maintain Control**، وهذا يتطلب التركيز على ما يأتي:
  - الاحتفاظ بالسجلات.
  - المحافظة على مصداقية الخطة.

- الإبداع والابتكار.
- النظر إلى المشكلة الحقيقية.
- جدولة الجهود وقياس الإنجازات.
- الإطلاع على كل جديد في المنظمة.
- المحافظة على المبادأة في أنشطة العلاقات العامة.
- الإجابة على الأفراد واستفساراتهم.

◆ **بذل كل ما هو ممكن للعودة إلى الوضع الطبيعي Get Back To Normal،** وهذا يتطلب التركيز على ما يأتي:

- تقييم كل ما جرى من أحداث.
- التوثيق الدقيق للمجريات.
- استخدام أسلوب المكافآت Reward.
- تحليل ما تضمنته الأحداث من دلالات.

المبحث الثالث

نموذج Meyers

إن هذا النموذج لا يختلف كثيرا عن النموذجين السابقين من حيث التركيز على الإعداد اللازم للأزمة Crisis Preparedness، ووفقا لما يرى Meyers فإنه في بعض الأوقات تتأرجح جميع الصناعات على حافّة الأزمة بسبب أن رياح التغيير تعصف بشدّة، ولكن قادة المنظمات في هذه الصناعات لا يقدرون حجم المخاطر والتهديدات التي تحيط بهم، ولا يتخذون أية إجراءات أو تصرفات، ولا يقومون بالتدابير اللازمة والكافية لمواجهة هذه الأزمة المرتقبة.

خطوات نموذج Meyers:

أولا: الخطوة الأولى: حساب احتمالية وقوع الأزمة، وتقدير مستوى استعداد المنظمة للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت:

يشجع ويحثّ هذا النموذج على ضرورة إلقاء نظرة شاملة على عموم الصناعة في عملية تقدير وتقييم وتحليل بيئة الأعمال.

ويؤكد هذا النموذج على أن جميع أفراد المنظمة (العاملين في مقرّها وفي خارجها) مسؤولون عن مراقبة وتحليل الأحداث والمواقف التي سيكون لها تأثير على أعمال المنظمة.

ثانيا: الخطوة الثانية: تدقيق الأزمة Crisis Audit:

هناك جزءان لعملية تدقيق الأزمة هما:

1. تدقيق حساسية الأزمة Crisis Susceptibility Audit.
2. تدقيق مقدرة الأزمة Crisis Capability Audit.

وفيما يأتي توضيح لكل جزء منهما:

1. **تدقيق حساسية الأزمة Crisis Susceptibility Audit**: في هذا الجزء تواكب المنظمة على كشف وعرض أنواع الأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وهنا يجري اختبار كل مجال من مجالات الأعمال بصورة مستقلة ودقيقة من

اجل اختبار وتدقيق إمكانية تعرض هذا المجال أو ذاك للأزمات والمواقف والأحداث المأساوية غير المتوقعة، وإمكانية التعرض إلى التغير السريع Rapid Change.

وتقوم إدارة المنظمة بتحديد وإعداد قائمة بأنواع الأزمات التي من المتوقع أن تقع في المنظمة، ويحددون القوة النسبية لكل منها والقدرة التدميرية التي قد تحدثها كل أزمة من الأزمات.

وهنا يوجه صانعو القرار وإدارة المنظمة جهودهم بصورة مركزة نحو الأزمة/الأزمات التي تتضمن القدر الأكبر من التهديد المباشر للمنظمة.

2. **تدقيق مقدرة الأزمة Crisis Capability Audit**: إن الغرض الأساسي من هذا النوع من التدقيق هو تحديد مستوى مقدرة المنظمة على مقاومة الأزمة المرتقبة، وهنا فإن على إدارة المنظمة أن تتساءل فيما إذا كانت تمتلك الأدوات التي تؤهلها لاكتشاف الأزمة وتؤهلها لإدارة هذه الأزمة، وتحويل المخاطر الناجمة عن الأزمة إلى فرص، ومن اجل أن تنجح إدارة المنظمة في تدقيق مقدرة الأزمة، فإن هذا النموذج يقترح طرح عدة تساؤلات (أسئلة تتعلق بكشف الأزمة في مرحلة مبكرة) منها:

- هل لدى المنظمة أي أدوات للتحذير المبكر من الأزمة؟
- هل مسؤوليات التعاطي مع الأزمة واضحة؟
- هل الإدارة مهيأة لكشف المفاجآت والمواقف الحرجة؟
- هل الأنباء السيئة تنتقل بسهولة من أسفل إلى أعلى؟
- هل تحتوي المنظمة على أشخاص ناجحين وموهوبين وذوي قدرات خاصة يمكن أن تستخدم في التعاطي مع الأزمة؟
- هل تم اختيار فريق لإدارة الأزمة؟
- هل يجري تدريب هذا الفريق؟
- هل تم تصميم المنظمة على أساس تحقيق المرونة والانفتاح على البيئة الخارجية؟
- هل يجري تنظيم وتخصيص الموارد اللازمة لمواجهة الأزمة؟

- هل الدعم الخارجي متاح ومتوفر لمساعدة المنظمة على التعاطي مع الأزمة في الأمد القصير؟
- هل التعليمات والتوجيهات والتخصيصات واضحة؟ وهل يجري تعديلها وتنقيحها؟
- هل يحدث التغيير بسهولة في المنظمة؟
- هل يملك أفراد المنظمة الرغبة للتطوير والتحسين والنمو؟
- هل أفراد المنظمة مؤهلين وقادرين على فهم وقبول أساليب جديدة في العمل؟

وبعد الإجابة على الأسئلة المذكورة ضمن المحاور السابقة فإنه يصبح لدى إدارة المنظمة فكرة كافية حول مستوى استعدادات وقدرات المنظمة للتعاطي مع الأزمة، ويعلمون بصورة دقيقة المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.

ثالثا: الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة:

إن تدقيق مقدرة الأزمة يؤكد على أهمية تشكيل مجموعة مؤهلة من الأفراد لتكون كطاقم لإدارة الأزمة، وينبغي تحديد المهام والوجبات والاحتياجات والمؤهلات لكل عضو من أعضاء هذا الفريق.

ويؤكد هذا النموذج على مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في أعضاء هذا الفريق (فريق إدارة الأزمة)، ومن هذه الصفات:

- الإبداع والابتكار.
- القدرة (القوة) Power.
- المعرفة Knowledge.
- الرؤية الثاقبة والقدرة على رؤية الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة ووفقا لأهميتها النسبية.

ومن الضروري أن يتمتع أفراد فريق الأزمة بقدرات ومواهب ومهارات إدارية، ومن الضروري أيضا عقد دورات تدريبية لهم في مجال إدارة الأزمات مع تطبيقات على واقع المنظمة، وتركز عمليات التدريب على تعريف كل عضو من أعضاء

الفريق بواجباته ومهامه وكيفية أدائها، وهذا يساعد في زيادة كفاءة هذا العضو بحيث يصبح عنصرا مهما وحيويا في الفريق.

ويقترح هذا النموذج استخدام أسلوب المحاكاة كأداة لتحقيق التعليم والتعلم، ويمكن تطوير هذه الأداة داخل المنظمة أو من خلال الاستعانة بالمستشارين.

ويؤكد هذا النموذج على أهمية وفائدة مركز الأزمات، ويدعو إلى استغلال هذا المركز قبل حدوث الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة، وهذا المركز يعمل بصورة فاعلة تجاه الأنشطة التي تركّز على التعامل مع الأزمات، بمعنى أنه ينبغي أن يكون مخصصا لأنشطة إدارة الأزمات وليس لممارسة الأنشطة اليومية للمنظمة.

ولكن تجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز الافتراض بأن وضع خطط ومقاييس وقائية من الأزمة يعني منع حصول الأزمة، إذ أن الأزمة قد تقع على الرغم من كل الاستعدادات.

المبحث الرابع

نموذج Murphy & Bayley

يركّز نموذج Murphy & Bayley على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أية أزمة، وهذا المنهج العلمي والعملي يتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة، وهذه الخطوات هي:

أولاً: تقدير الموقف (موقف الأزمة).

ثانياً: تحليل الموقف (موقف الأزمة).

ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة.

رابعاً: التدخل في الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لكل خطوة من الخطوات المذكورة:

أولاً: تقدير الموقف (موقف الأزمة):

إن وقوع أية أزمة في المنظمة يرافقها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيداً لصناع القرار، وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمرّ به المنظمة (موقف الأزمة).

ويتضمن تقدير الموقف تشخيص وتحديد جميع الأعمال والتصرفات التي قامت وتقوم بها قوى الأزمة، وتشخيص وتحديد جميع أعمال وتصرفات المنظمة في مواجهة هذه الأزمة، وتقدير المكونات الأساسية والفرعية لجميع الأعمال والتصرفات المذكورة، وتقدير النتائج الناجمة عن هذه الأزمة، وتقدير ردود الأفعال المختلفة المتعلقة بهذه الأزمة، وتقدير المواقف والآراء المختلفة المتعلقة بالأزمة (المؤيدة والداعمة لها والمناهضة والمعارضة لها).

إن المحاور الرئيسة التي يجب أن تركز عليها عملية تقدير الموقف هي ما يأتي:

1. تقدير القوى الصانعة للأزمة والداعمة والمؤيدة لها.

2. تقدير مضمون العلاقات بين الطرفين (الطرف الداعم للأزمة والطرف المناهض لها).
3. تقدير مكونات القوة لكل طرف.
4. تقدير عناصر القوة التي تستند اليها وتعتمد عليها القوى الصانعة للأزمة والداعمة لها.
5. تقدير أسباب نشوء موقف الأزمة الحالي، وتقدير العوامل والعناصر التي أدت الى وصول الموقف الى ما وصل اليه.
6. تقدير علاقات المصالح بين الأطراف المختلفة.
7. تقدير حالات الصراع والتنافس والتكامل القائمة بين الأطراف المختلفة.
8. تقدير قدرة كل طرف على المناورة.
9. تقدير قدرة كل طرف في حرية الحركة.
10. تقدير قدرة كل طرف في الحصول على موارد جديدة لدعم موقفه.

من جانب آخر، فإن تقدير الموقف يتطلب بدء التفكير في الأزمة بصورة واعية تستند الى أسس معرفية راسخة، وهناك مجموعة من البيانات التي تحتاجها الإدارة لتحقيق عملية تفكير فاعلة في الإدارة، وهذه البيانات تتعلق بالحصول على بيانات صادقة وكاملة ووافية بخصوص مجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة هي:

1. من هي المنظمة (من حيث تركيبها ورسالتها وأهدافها وأصحاب المصالح الرئيسين)؟
2. من هي قوى الأزمة (القوى التي صنعت الأزمة أو ساهمت في صنعها والقوى التي تدعمها وتؤيدها... ودوافع هذه القوى...)؟
3. إلى أين تتجه المنظمة في التعاطي مع هذه الأزمة؟؟
4. الى أين تتجه قوى الأزمة في ممارساتها المتعلقة بالأزمة؟
5. ماذا تملك المنظمة من موارد وإمكانات في مواجهة الأزمة؟
6. ماذا تملك قوى الأزمة من موارد وإمكانات تمكنها من تصعيد الأزمة؟

7. كيف يمكن أن تستخدم المنظمة ما تمتلكه من موارد وإمكانات في مواجهة الأزمة وعلاجها؟؟
8. كيف تستخدم قوى الأزمة ما تمتلك من موارد وإمكانات في تصعيد الأزمة؟
9. ما هو الوقت المتاح للمنظمة لاستخدام ما تمتلك من موارد وإمكانات لمواجهة الأزمة؟
10. ما هو الوقت المتاح لقوى الأزمة لاستخدام ما تمتلك من موارد وإمكانات لتصعيد الأزمة؟
11. ما هي الأدوات والأساليب المطلوبة للمنظمة لتعظيم كفاءة وفاعلية استخدام الموارد والإمكانات المتاحة لها لمواجهة الأزمة؟
12. ما هي الأدوات والأساليب التي يمكن أن تستخدمها قوى الأزمة لتعظيم جهودها في تصعيد الأزمة؟
13. ما هي القوى المرتبطة بالأزمة من حيث تأثيرها إيجابياً أو سلبياً بهذه الأزمة، وما هي ردود أفعالها الحالية والمتوقعة؟

ثانياً: تحليل الموقف (موقف الأزمة):

تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف (موقف الأزمة) وبعد أن يتم توفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف.

إن تحليل الموقف يركّز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة الى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف، ويجري بعد ذلك العمل على إعادة تركيب هذه العناصر بصورة منظمة توصل إدارة المنظمة الى بيانات ومعلومات جديدة عن الموقف، وسبل مواجهته ومعالجته.

ويتكون تحليل الموقف (موقف الأزمة) من مجموعة أبعاد، وهي:

1. تحديد وتحليل المكونات والعناصر الأساسية والفرعية لموقف الأزمة.

2. تحديد وتحليل المنافع والمصالح الحقيقية التي تكمن وراء إشغال وتصعيد الأزمة.
3. تحديد وتحليل طبيعة ومستويات المخاطر التي تواجه المنظمة وقت وقوع الأزمة.
4. تحديد وتحليل مستويات التوتر والضغوط التي تصيب المنظمة نتيجة وقوع الأزمة.
5. تحديد وتحليل علاقات الإرتباط المختلفة بين قوى صنع الأزمة نفسها، وبين قوى صنع الأزمة من جهة وإدارة المنظمة من جهة أخرى.
6. تحديد وتحليل القوى اللازمة لمواجهة الأزمة وكبحها معالجتها والتعاطي معها.
7. تحديد وتحليل التكاليف اللازمة لمواجهة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية.
8. تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة (في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المالية والموارد البشرية والموارد المادية وموارد المعلومات وإمكانات البحث والتطوير)، وتحديد وتحليل مدى مساهمة نقاط القوة في تحقيق المواجهة الفاعلة للأزمة، وتحديد وتحليل الأثر السلبي الذي يمكن أن ينجم عن نقاط الضعف في النجاح للتصدي للأزمة ومواجهتها.
9. تحديد وتحليل الفرص القائمة والكامنة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي يمكن الإفادة منها في مواجهة الأزمة والتصدي لها.
10. تحديد وتحليل التهديدات القائمة والكامنة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي قد تستغلها قوى الأزمة لتصعيد حدّة الأزمة، وتحديد وتحليل إمكانات المنظمة في مواجهة هذه التهديدات في ظل وقوع الأزمة.

وحتى تحقق إدارة الأزمة عملية التحليل بصورة فاعلة فإنه يجري استخدام مجموعة من النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف، وأهم هذه النماذج:

1. نموذج تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.

2. نموذج تحليل علاقات الإرتباط بين المتغيرات المختلفة (مثل أسباب الأزمة ونتائجها).
3. نموذج تحليل مستوى المخاطر الناجمة عن الأزمة وما يرتبط بها من تكاليف مباشرة وغير مباشرة.

ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجتها، ويجري وضع كل ما هو لازم وضروري لتهيئة بيئة المنظمة لعمليات التغيير المرتقبة (اذا لزم الأمر إجراء تغييرات)، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور التوتر والصراع في بيئة المنظمة، وتحديد المستويات الإدارية التي تشهد توتراً وضغوطاً غير طبيعية، ويتم في هذه الخطوة تحديد أسباب الأزمة المنبثقة من خارج المنظمة، وتلك الأسباب المرتبطة بالمنظمة (منبثقة من داخلها)، ويتم تحديد الأشخاص المقصرين الذين كانوا من الأسباب الرئيسة لهذه الأزمة وتزايدها وتفاقمها، وتحديد سبل ووسائل التخلص من هؤلاء الأشخاص واستبدالهم بأشخاص آخرين مقبولين للمنظمة والجمهور والزبائن وجميع أصحاب المصالح.

وفي هذه الخطوة، يجري تحديد ورسم خطة شاملة ومتكاملة لامتصاص الأزمة بما تتضمنه من ضغوط، وهذه الخطة ينبغي أن تتضمن استجابة مرحلية لبعض مطالب قوى الأزمة، وتحقيق توافق جزئي مع هذه القوى، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتراف بالأزمة، والتحقيق في الأزمة وفي أسبابها، وتشكيل لجان مقبولة للطرفين لمناقشة الأزمة وسبل الخروج منها بصورة إيجابية، والتأكيد على ضرورة حماية المنظمة ومصالحها وأهدافها من تأثيرات الأزمة وتداعياتها، وتوزيع المهام والإدارة على الأطرف المختلفة وتحديد سبل ووسائل التدخل المباشر في الأزمة لمعالجتها وإدارتها بكفاءة وفاعلية، كما يجري في هذه الخطوة التأكد من أن كل طرف قد استوعب وفهم بصورة كاملة كل المهام والأدوار المطلوبة منه في مواجهة الأزمة، ويجري تزويد هذه الأطراف بكل

الأدوات اللازمة للتعامل مع الأزمة، ويجري حشد هذه الأطراف وحشد قواها للتعامل بنجاح مع الأزمة.

وأهم ما يجب عمله في هذه الخطوة هو تحديد ساعة الصفر لبدء تنفيذ خطة التعامل مع الأزمة، ويجب أن لا يغيب عن أذهان فريق إدارة الأزمة أن الوقت المتاح لمواجهة الأزمة هو وقت محدد، ولذلك يجب الاستفادة من جميع الخطط والسيناريوهات الجاهزة التي تم إعدادها سابقاً، وإجراء التعديلات اذا لزم الأمر عليها (غالباً تكون هذه التعديلات طفيفة اذا كانت إدارة المنظمة قد خططت للأزمات بصورة فاعلة مسبقاً).

رابعاً: التدخل في الأزمة لمعالجتها:

بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة (الخطوة الثالثة)، فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة الكفؤة والفاعلة، ويكون التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة.

إن عملية التدخل لمعالجة الأزمة تكون من خلال مجموعة من المهام، وهذه المهام هي:

- مهام أساسية: أهم هذه المهام الأساسية مهام تتعلق باستيعاب الأزمة وامتصاصها، ومهام تتعلق بالصدام مع بعض أو كل قوى الأزمة، ومواجهة هذه القوى بأساليب ذكية، ومهام تتعلق باستنزاف الأزمة ومنع هذه الأزمة من التصاعد والتزايد والتفاقم، ومهام تتعلق بالوقاية من الأزمة والعمل على تحويل مسارها باتجاه آخر لا يؤدي الى خسائر وأضرار كبيرة.
- مهام ثانوية: المهام الثانوية هي مهام تركّز على عمليات تهيئة المسارات المختلفة وتأمين الإمدادات اللازمة، وتوفير الدعم والحماية للأطراف التي تدير الأزمة وتواجهها.

- مهام تكميلية: إن المهام التكميلية هي مهام تجميلية وعلاجية، وهذه المهام تهتم بمعالجة جميع الآثار السلبية الجانبية الناجمة عن وقوع الصدامات والمواجهات بين الأطراف المختلفة في ظل الأزمة.

وضمن هذه الخطوة، فإن على إدارة الأزمة أن تركز على تحقيق مجموعة من الأهداف المتصلة بمعالجة الأزمة ومواجهتها، وأهم هذه الأهداف:

1. علاج النتائج الحالية للأزمة، وإزالة جميع التأثيرات والتداعيات السلبية التي نجمت عنها.
2. تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والأداء التشغيلي للمنظمة بحيث يعود الى المستويات المقبولة التي كانت قبل الأزمة، أو تحقيق مستويات أفضل من تلك المستويات السابقة.
3. العمل على إحداث تطوير فاعل وإيجابي في المجالات الوظيفية المتعلقة بالإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارية والمالية وإدارة نظم المعلومات الإدارية وإدارة البحث والتطوير وغيرها من المجالات الوظيفية.
4. تصميم نظام دفاعي ووقائي يحول دون وقوع هذه الأزمة مرة أخرى، وتزويد هذا النظام بأدوات تجعله قادراً على المواجهة فيما اذا وقعت هذه الأزمة أو مثيلاتها مرة أخرى.
5. التركيز على استخدام المناهج العلمية المناسبة في التعامل مع الأزمات.
6. ربط تصاعد الأزمة وزيادة حدّتها بوقوع أضرار وخسائر لمصالح قوى الأزمة.

إن تحقيق المهام المذكورة (المهام الأساسية والمهام الثانوية والمهام التكميلية)، وتحقيق جميع الأهداف المذكورة يتطلب إصدار قرارات فاعلة وحاسمة تصدرها الإدارة المكلفة بالتعامل مع الأزمة، وهذه القرارات يجب ان تخضع قبل صدورها لعمليات دراسة متعمقة وشاملة، وهذه القرارات تتأثر، بصورة عامة، بثلاثة أنواع من المحددات، وهذه المحددات هي:

1. **محددات عامة:** المحددات العامة هي محددات تؤثر في أنشطة وأعمال جميع المنظمات التي تعمل ضمن اقتصاد محدد، وهذه المحددات تتضمن:
   - محددات ثقافية إجتماعية.

- محددات تكنولوجية.
- محددات اقتصادية.
- محددات تتعلق بالبيئة الطبيعية.
- محددات سياسية.
- محددات قانونية.

2. **محددات خاصة بالمنظمة:** هذه المحددات تتعلق بجميع المحددات التي تؤثر في المنظمة بعينها بصورة خاصة، وأهم هذه المحددات:
   - موقف زبائن المنظمة من الأزمة.
   - موقف الموردين من الأزمة.
   - موقف المقرضين من الأزمة.
   - الدعم الحكومي للمنظمة في ظل الأزمة.
   - موقف الجمهور من الأزمة.
   - موقف الموزعين من الأزمة.
   - تصرفات المنافسين في أثناء الأزمة.
3. **محددات خاصة بالأزمة نفسها:** كل أزمة تؤدي الى إفراز موقف خاص ترتبط به مجموعة من المحددات، وأهم هذه المحددات ما يأتي:
   - مستوى التكاليف المسموح بها في إدارة الأزمة.
   - مستوى الحركة المسموح بها في التعامل مع الأزمة.
   - حجم الصلاحيات الممنوحة لإدارة الأزمة.
   - الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة وإداراتها، وهو عنصر مهم جداً، إذ أن عملية التعاطي مع الأزمة وإدارتها يجب أن تتم بسرعة بحيث تتمكن الإدارة من وقف انتشار هذه الأزمة ووقف امتدادها إلى أركان المنظمة المختلفة. إن المدى الزمني للتعامل مع أية أزمة هو مدى زمني قصير بصورة عامة، ولا يوجد مدة زمنية محددة يمكن الجزم بها للتعامل مع الأزمة، وهناك من يرى أن المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة بصورة عامة يتراوح بين شهر وشهرين على أكبر تقدير، بحيث تكون الإدارة قد

انتهت من معالجة الأزمة خلال هذه المدة الزمنية. ومن هنا فإنه يمكن القول أن الوقت محدود دائماً أمام إدارة الأزمة، والسرعة هي أولوية الأولويات في إدارة أية أزمة، مع ضرورة التركيز على تحقيق الدقة وتحقيق السيطرة على أحداث ونتائج الأزمة بنجاح، وتحقيق إنجازات ملموسة وعوائد مرضية من إدارة الأزمة.

- طبيعة الضغوط على إدارة الأزمة، إذ أن إدارة الأزمة تتعرض الى مجموعة من الضغوط في أثناء إدارتها لهذه الأزمة، وهذه الضغوط تتجسد في ضيق الوقت (كما تم ذكره سابقاً)، وتتجسد في اتساع نطاق العناصر والعوامل المجهولة في التعامل مع الأزمة، وفي نقص وعدم كفاية البيانات والمعلومات والمعرفة الضرورية للتعامل مع الأزمة، كما تتجسد هذه الضغوط في تفاقم وتزايد وتصاعد نتائج الأزمة وتداعياتها وانعكاساتها على بيئة المنظمة وأصحاب المصالح.

المبحث الخامس

النموذج العام لإدارة الأزمة

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل ادارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل ادارة الأزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل هي:

أولا: مرحلة ادارة الأزمة قبل الأزمة Crisis Management Pre-Crisis

ثانيا: مرحلة ادارة الأزمة أثناء الأزمة Crisis Management On-Crisis

ثالثا: مرحلة ادارة الأزمة بعد الأزمة Crisis Management After Crisis

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث:

أولا: مرحلة ادارة الأزمة قبل الأزمة Crisis Management Pre-Crisis

تركز إدارة الأزمة قبل الأزمة على أمرين أساسيين هما:

1. **تحليل النقاط الحرجة:**

إن الكثير من المنظمات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية Proactively، ويعود ذلك الى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمة/ الأزمات. ومن هنا، فإن الخطوة الأولى هي القيام بتحليل النقاط الحرجة وهذا التحليل يركز على كشف الأسباب المحتملة للأزمات، وهذه الأسباب قد تكون بيئية Environmental أو تنظيمية Organizational أو نتيجة التفاعل بين كليهما.

2. **نظم التحذير والانذار المبكر Early Warning Systems:**

إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والانذار المبكر، وهذه النظم تزوّد المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة، ويجري قياس هذه الأنواع من الأداء في ضوء المقارنة المرجعية مع الماضي ومع منظمات وصناعات أخرى. وتزوّد نظم

التحذير والإنذار المبكر المنظمة بمؤشرات وتحذيرات مبكرة عن احتمال وقوع أزمة، وحتى لو لم يكن بالإمكان منع وقوع الأزمة، فإن هذه التحذيرات تساعد المنظمة على تقدير الموقف بصورة جيدة، وتقدير حجم التهديدات والمخاطر والفرص المرتبطة بوقوع الأزمة، وهذا ينعكس بصورة ايجابية في قيمة المنظمة Organization's Value، وفي رسالتها Mission، وفي سياساتها Policies، وقد تعمل المنظمة -إذا لزم الأمر- على تغيير نظم ومداخل الادارة المعتمدة، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها. من جانب آخر فإنه يتم إعداد الخطط التي تتضمن السيناريوهات والحالات الدراسية للتعامل مع الأزمة/ الأزمات المتوقعة.

إن المنظمات التي تنجح في وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات Proactive Crisis Management ستكون قادرة على التعامل مع الأزمات وعلى اتخاذ قرارات عقلانية Rational Decisions في أثناء الأزمات، وستكون قادرة على تقليص مدة الأزمة وجعل مدة الأزمة أقل ما يمكن.

من جانب آخر، فإن هناك مجموعة من الاجراءات التي يجب مراعاتها والاهتمام بوجودها ضمن هذه المرحلة (تسمى إجراءات ادارة الأزمة CM Procedures)، وحتى تنجح المنظمة في تحقيق الهدف العام لبرنامج ادارة الأزمة/ الأزمات، فإنه يجب ان يتم تصميم اطار عام للإجراءات التي ينبغي اتباعها في عدد من مواقف الأزمات.

وتؤكد الدراسات والبحوث في ادارة الازمات على ضرورة وضع خطط بالاجراءات اللازمة في ظل الأزمات المحتملة المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة، وهذه الأزمات يجري توقعها في ضوء عمليات تقدير الموقف وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة مع ضرورة التركيز على إعداد قوائم بنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، والتركيز على تحليل الهيكل والاستراتيجية.

ويرى أغلب المفكرين والباحثين في حقل ادارة الأزمات بأن صياغة وتنفيذ اجراءات ادارة الأزمة هي خطوة حاسمة وأساسية، وهي العنصر الأكثر فاعلية في ضمان نجاح المنظمة في التعاطي مع الأزمة، وهنا ينبغي التأكيد على ضرورة

تدريب كادر المنظمة على تنفيذ هذه الاجراءات بدقة وسرعة، حتى لا يقع الارباك في أثناء وقوع الأزمة بصورة فعلية.

إن الإجراءات الأساسية في ادارة الأزمات قد تتضمن:

- تشكيل فريق إدارة الأزمة/ الأزمات (فريق الاستجابة للأزمات والكوارث والطوارئ): إن تأسيس وبناء فريق ادارة الأزمة داخل المنظمة يعدّ خطوة فاعلة لضمان فاعلية ادارة الأزمة في المنظمة، ويتقاسم هذا الفريق المهام والمسؤوليات بحيث يكون العمل أكثر فاعلية واكثر كفاءة في التعاطي مع الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها. من جانب آخر، فإنه يجب تضمين وإشراك عناصر من الادارة وعناصر من العاملين ضمن فريق ادارة الأزمات في المنظمة.
- تحديد واجبات ومهام محددة لكل عضو من اعضاء فريق الأزمات.
- تحديد حاجات واحتياجات المنظمة، وقدرة المنظمة على الصمود في مواجهة الأزمة/ الأزمات المحتملة.
- تحديد الأزمات الأكثر احتمالا لضرب المنظمة.
- تطوير وإعداد اجراءات طوارئ لجميع الأزمات المتوقعة.
- اعداد قائمة بأسماء وعناوين جميع الأفراد ذوي العلاقة.
- اطلاع العاملين بصورة كاملة على جميع المشكلات ومجالات المشكلات في وحداتهم، والاجراءات اللازمة التي وضعت، وأن يكونوا في صورة الوضع، وأن لا تشكل الأحداث مفاجأة لهم (عند وقوعها).
- تطوير نظام اتصالات رسمي فاعل بين قائد الموقع (أو رئيس الوحدة) ووسائل الاتصال والاعلام الخارجية: تضع المنظمة خطة اعلامية متكاملة ومترابطة لتحقيق اتصالات خارجية وداخلية ملائمة في ظل الأزمة، وهناك جهات اعلامية متعددة يمكن التعامل والتعاون معها في رسم خطة علاقات عامة فاعلة تمسح عن المنظمة الآثار السيئة الناجمة عن الأزمة، وتساهم الصحافة بأشكالها المختلفة في تكوين صورة ايجابية أو سلبية عن المنظمة من خلال ما تنشره من أخبار في أثناء الأزمة وبعدها

- اعداد خطط الاتصالات (الاعلام) للتعاطي مع الأزمة واعداد خطة فاعلة للاتصال بأية جهة رسمية عند وقوع الأزمة.
- وضع إجراءات محددة يجري اعتمادها عند وقوع الأزمة.

ثانيا: مرحلة ادارة الأزمة في أثناء الأزمة Crisis Management On-Crisis

إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الادارية المختلفة والعاملين، وهذه الارشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة Under Control، وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

واتخاذ القرارات في ظل هذه المرحلة يكون تحت الضغط وفي ظل عدم التأكد، وفي ظل محدودية الوقت.

ولضمان فاعلية وكفاءة القرارات فإنه ينصح باستخدام أسلوب فرق العمل واستخدام بعض الأساليب المتميزة في صناعة القرار مثل:

- أسلوب دلفي Delphi Method.
- أسلوب العصف الذهني Brainstorming Method.
- أسلوب شجرة القرارات Decision Tree Method.
- وغيرها من الأساليب.

وهذه الأساليب تكفل اتخاذ القرارات بصورة موضوعية.

وبالإضافة إلى التركيز على إدارة خطة الأزمة خلال هذه المرحلة، فإن الادارة تركز على زيادة الانتاجية Productivity وتحفيز العاملين Motivation، وينبغي خلال هذه المرحلة الابتعاد عن بعض الاجراءات التي تنعكس سلبا على معنويات العاملين Morale مثل تسريح العاملين Firing.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في صناعة وتنفيذ القرارات في أثناء الأزمة، ومن هذه العناصر ما يأتي:

- مقاومة العاملين للتغيير.
- مقاومة المديرين للتغيير.
- عدم وجود بيانات ومعلومات كافية.

- عدم وضوح المخاطر وعدم توزيعها بصورة جيدة.
- اعتبارات ذات علاقة بالزبائن والجمهور وعموم أصحاب المصالح.

وهناك مجموعة من المتطلبات للتعامل مع الأزمة بنجاح خلال هذه المرحلة، وأهم هذه المتطلبات ما يأتي:

1. تحديد الموارد المتاحة في المنظمة والتي يمكن أن تستخدمها الإدارة في مواجهة الأزمة، وينبغي تحديد هذه الموارد من حيث الكم والنوع، وتحديد مدى كفاية هذه الموارد المتاحة قياساً بحجم ونوع الموارد اللازم توافرها لإدارة الأزمة بنجاح. إن الأزمات المتسلسلة والمتتابعة التي تعصف بالمنظمة تحتّم على المنظمة تخصيص وتكوين إحتياطي من الموارد يكفيها لمواجهة هذه الأزمات وإدارتها بكفاءة وفاعلية. **وتعتمد قدرة المنظمة في تخصيص وتكوين هذا الإحتياطي على عوامل متعددة أهمها:**

- قدرة المنظمة على تخطيط وتنفيذ القرارات التي تكفل تدفق هذا الإحتياطي ضمن القنوات والمسارات التنظيمية المناسبة والتي توجه الموارد الإحتياطية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.
- قدرة المنظمة على تحديد ما لديها من موارد متاحة وما لديها من موارد إحتياطية مرنة يمكن استخدامها في مواجهة الأزمة.
- القدرة على تحقيق الالتفاف حول شعار يوحّد جهود المنظمة في وجه قوى الأزمة.
- القدرة على وضع نظام متكامل للتقويم والرقابة والمتابعة بخصوص كل ما تقوم به إدارة المنظمة من جهود وأنشطة وأعمال في مواجهة الأزمة.
- القدرة على الحصر الشامل لجميع الموارد التي يمكن أن توجه نحو مواجهة الأزمة، مع القدرة على حصر الموارد المحتملة.
- القدرة على تحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد، ويكون ذلك ليس بالتركيز على ما يحتاجه موقف الأزمة حالياً، بل يجب مراعاة ما يحتاجه مستقبلاً أيضاً.

2. تحديد نوعية وأعداد الأفراد اللازمين للتعامل مع الأزمة ومع قوى الأزمة، وتحديد الخبرات ومستويات التدريب والمهارات المطلوب توافرها في هؤلاء الأفراد، وتحديد ما هو متوفر في المنظمة من هؤلاء الأفراد المطلوبين واللازمين لمواجهة الأزمة، وتحديد مدى استعدادهم للاستجابة السريعة والفورية للتعامل مع مواقف الأزمات.
3. تحديد الأهداف المرحلية التي تتيح لإدارة المنظمة إمكانية تحديد المهام والأنشطة اللازمة للتعامل المرحلي مع الأزمة، ويجب أيضاً تحديد توقيت التدخل والمواجهة مع قوى الأزمة، وتحديد مكان المواجهة المفضل، وتحديد أدوات المواجهة.
4. توخي السرعة المدروسة في التعامل مع الأزمة، فالسرعة هي أحد العناصر المهمة والحاسمة التي تؤثر في تطوير الأزمة وتناميها وتصاعدها، والسرعة تحقق عنصر المبادأة وعنصر المفاجأة، وتساعد في فرض سيطرة إدارة المنظمة على قوى الأزمة. ويتعلق عنصر السرعة بمجالات متعددة مرتبطة بإدارة الأزمات، وأهم هذه المجالات:

- مجال السرعة في فهم موقف الأزمة واستيعابه وإدراك أبعاده المتكاملة والمختلفة، وتحديد جميع القوى المرتبطة بالأزمة إيجاباً وسلباً.
- مجال السرعة في التفكير في الحالة الأزموية، والسرعة في صناعة القرارات المناسبة واتخاذها وإيصالها إلى فريق الأزمة.
- السرعة في توفير كل الموارد والمتطلبات اللازمة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها بنجاح.
- مجال سرعة تحرك فريق إدارة الأزمة للتعاطي مع الأزمة في الوقت المناسب دون تأخير.
- مجال السرعة في إعداد كل التجهيزات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمة وإيقاف نموها.
- مجال سرعة تأمين المنظمة من جميع المخاطر والتهديدات المحتملة كنتيجة لوقوع الأزمة.

- مجال السرعة في التغلب على جميع المعيقات التي قد تعطل إدارة المنظمة عن مواجهة الأزمة والتغلب عليها في الوقت المناسب.
- التحديد الدقيق للمدة الزمنية المتاحة أمام إدارة المنظمة لمواجهة الأزمة والتخلص منها أو إيقاف تصاعدها، ويتطلب هذا الأمر امتلاك إدارة المنظمة لمهارات وقدرات خاصة في إدارة الوقت، اذ أن ندرة عنصر الوقت تسبب مخاطر كبيرة لعملية إدارة الأزمة.

5. توخي الدقة في التعامل مع الأزمة، اذ أن ندرة الوقت ومحدوديته تتطلب تركيزاً كبيراً على تحقيق الدقة، إذ أنه لا يوجد متسع من الوقت من أجل إصلاح الأخطاء الي قد تقع ولا وقت لمعالجتها وتلافيها، ولن تنتظر الأزمة لحين معالجة القرارات الخاطئة وآثارها. وبناءً على ذلك فإن على إدارة المنظمة أن تتوخى الدقة في مجالات متعددة مرتبطة بالأزمة، ومن ذلك:

- توخي الدقة في رصد قوى الأزمة وتحليلها ودراستها، وتوخي الدقة في متابعة هذه القوى واتجاهاتها وأهدافها وتصرفاتها في أثناء الأزمة وقبل الأزمة وبعد الأزمة.
- توخي الدقة فيما تجمعه إدارة المنظمة من بيانات ومعلومات تتعلق بالأطراف المختلفة.
- توخي الدقة في تحديد موقف كل طرف في المنظمة من الأزمة، وكذلك في تحديد مواقف أصحاب المصالح.
- توخي الدقة في رسم سيناريوهات التعامل مع الأزمة.
- توخي الدقة في قياس ورصد نتائج الأزمة وردود الأفعال على آثار الأزمة.
- توخي الدقة في تنفيذ الخطط والسيناريوهات المتعلقة بالأزمة.

6. التحليل الدقيق والمتعمق للواقع الذي نجم عن وقوع الأزمة، وتتّبع مجريات الأزمة وتاريخها من لحظة نشأتها مروراً بتطورها وصولاً الى نتائجها، وتداعيات نتائج هذه الأزمة.

7. الإفادة من المعرفة السابقة والمتراكمة عن الأزمات بجوانبها المعرفية النظرية وجوانبها العملية، واستخدام هذه المعرفة وآراء الخبراء والأكاديميين في

تشخيص وتوصيف الأزمة، واستخدام التصورات والسيناريوهات المناسبة والمعدّة مسبقاً للتعاطي مع هذه الأزمة.

8. العمل على احتواء الازمة وعدم السماح بتداخل وتضارب هذه الازمة مع عمليات المنظمة.

9. توجيه كل الجهود لجعل صورة الآثار السلبية اقل ما يمكن، واستخدام وسائل الاتصال والاعلام لتحقيق هذا الغرض.

10. التعامل مع الموقف بأشدّ أشكال المتابعة والرقابة الممكنة وان الموقف لا يستمر باتجاه التصعيد.

11. التقدير السليم لحجم الأزمة وقوة وشدّة تغلغلها في هيكل المنظمة، فالأزمة إذا كانت قوية وشديدة فإن إدارتها تكون مهمة صعبة وتنطوي على خطورة كبيرة، أما إذا كانت الأزمة سطحية وضعيفة، فإن إدارتها تكون أسهل ونتائجها أقل خطراً وتأثيراً على المنظمة (في ظل إدارة فاعلة لهذه الأزمة).

12. القدرة على استخدام قوة المنظمة وتسخير قدرتها لتحمل الأزمات وآثارها ونتائجها، وتعزيز تماسك أسرة المنظمة، والبناء المسبق لمهارات وقدرات طاقم المديرين (خصوصاً في إدارة الأزمات).

13. قدرة إدارة المنظمة على معرفة الجوانب الأساسية للأزمة، فإذا تمكنت إدارة المنظمة من معرفة هذه الجوانب الأساسية وتحديدها وتشخيصها بدقة فإنها ستتمكن من إدارتها بفاعلية عالية وكفاءة كبيرة، على أن يتم التعاطي مع الأزمة وفق تحليل علمي سليم للأزمة، وهذه الجوانب هي:
   - جانب أسباب الأزمة وبواعثها.
   - جانب أعراض الأزمة ومظاهرها.
   - جانب نتائج الأزمة وإفرازاتها وإنعكاساتها.

14. في ظل استحالة وعدم قدرة المنظمة على مراقبة كل اوجه الموقف (موقف الازمة)، فإن الضرورة تستدعي استخدام مدخل عالي الفاعلية Proactive Approach يمكّن المنظمة ويساعدها على ما يأتي:
   - أن تكون قادرة على مراقبة الاشارات والدلالات التي تنبيء بوقوع ازمة.

- اعداد وتطوير خطط موقفية وشرطية.
- التنفيذ السريع لهذه الخطط.

ثالثا: مرحلة ادارة الأزمة بعد الأزمة Crisis Management After Crisis

إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المنظمة. وتساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والأداء الاداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمنظمة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها. وتحتاج المنظمة الى اعادة التمركز Repositioning مع إحداث التغييرات المطلوبة على مستوى الهيكل والنظم والعمليات وغيرها.

وهنا لا بد من التأكيد أنه بعد أن تنجح إدارة الأزمات في التعاطي مع الأزمة ومواجهتها ومعالجتها بنجاح، بعد ذلك، فإن هذه الأزمة تنحسر وتتلاشى وتختفي، وتكرّس المنظمة جهوداً كافية لمعالجة وإزالة الآثار والنتائج السلبية لهذه الأزمة.

ولكن هذا لا يعني أن الأزمة قد انتهت بصورة كلية، فالأزمة هي مجرد مرحلة تتبعها مراحل أخرى متعاقبة تتوالى وراء بعضها البعض.

وقد أظهر فكر إدارة الأزمات أن معالجة ومواجهة ما وراء الأزمة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من المداخل الآتية :

1. **المدخل الأول** : اعتماد مبدأ الوقاية والحيطة والحذر ، ويكون ذلك من خلال وضع كل ما من شأنه أن يقود إلى عدم تكرار مثل هذه الأحداث في المستقبل.
2. **المدخل الثاني**: اعتماد مبدأ التطوير والتحسين المستمر للمنظمة والعمل على النهوض بأدائها وأنشطتها بحيث تصبح المنظمة بعد الأزمة أفضل مما كانت عليه أوضاعها وأحوالها قبل الأزمة.

3. المدخل الثالث: اعتماد مبدأ التفوق والحداثة وما بعد الحداثة، وهذا المبدأ يركز على ضرورة التوجه نحو صناعة وصياغة وضع جديد والعمل على إيجاد واقع جديد مختلف ومتفوق.

ويتطلب الواقع القائم ما بعد الأزمة وجود نظرة متكاملة وشاملة نحو البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ونحو جميع المواقف والقضايا ذات العلاقة وذات الارتباط بالأزمة.

ورغم أن المستقبل مفتوح ولا يمكن تحديده وتقييده وحصره في مراحل معينة، غير انه - ولأغراض التبسيط- يمكن التعامل مع ما بعد الأزمة على أنه اطار مفتوح الآفاق يتضمن أربع مراحل رئيسة تدعى مراحل ما بعد الأزمة، وهذه المراحل هي:

1. مرحلة العلاج والاصلاح.
2. مرحلة التجديد.
3. مرحلة التطوير.
4. مرحلة الارتقاء والنمو السريع.

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل المذكورة:

1. مرحلة العلاج والاصلاح:

تركز هذه المرحلة على معالجة وإزالة الآثار والانعكاسات السلبية التي خلفتها الأزمة، والتعويض عن الأضرار التي لحقت بأفراد المنظمة بمستوياتها المختلفة، وتركز إدارة الأزمات في هذه المرحلة على طي صفحة الماضي وفتح صفحة جديدة والاتجاه إلى تنفيذ خطط المعالجة والاصلاح.

وهنا فإن على إدارة الأزمات أن لا تلتفت إلى الاشاعات التي تثيرها قوى صنع الأزمة، كما يجب عدم الالتفات إلى الانتقادات غير المنطقية الموجهة إلى جهود إدارة الأزمات في معالجة وإصلاح آثار الأزمة، إذ أن قوى الأزمة تستغل عدم وجود انجازات واضحة لإدارة الأزمات ضمن هذه المرحلة، فتعمد إلى إثارة الإشاعات والانتقادات، ويكون هدف هذه القوى هو تكوين جبهة مناهضة ومعادية لإدارة

الأزمات، ومنع إدارة الأزمات من استكمال عملية الاصلاح في المرحلة الأولى من مراحل ما بعد الأزمة.

وضمن هذه المرحلة فإن إدارة الأزمات تركز على بناء قدرات المنظمة من أجل ضمان استمرار التغلب والتفوق على قوى الأزمة، وكذلك من أجل ضمان توفر القدرات الكفيلة بجعل المنظمة قادرة على مواجهة أية أزمة مستقبيلة قادمة، وبناء مشاعر العجز والفشل والإحباط لدى قوى صنع الأزمة، وبناء مشاعر الثقة والقدرة لدى فريق إدارة الأزمة ولدى بقية أفراد المنظمة.

2. **مرحلة التجديد:**

في هذه المرحلة يتم التركيز والتأكيد على اهمية اعتماد واستخدام أساليب جديدة في التفكير، كما أنه يتم في هذه المرحلة التأكيد على أهمية التجديد من أجل تحقيق البقاء في السوق، وهذا الأمر يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات بسيطة أو جوهرية في فلسفة المنظمة وثقافتها.

وهنا، فإن إدارة الأزمات قد تلجأ إلى توحيد التيارات المختلفة في مجتمع الأزمة وصياغتها ضمن تيار واحد قادر على الاستمرار، وهذا التيار هو تيار الحداثة، وهو كفيل بمواجهة قوى الأزمة خصوصاً إذا كانت هذه القوى قد استغلت التيار القديم في صنع الأزمة وإثارة وتأجيج أحداثها.

ويتم في هذه المرحلة استخدام أدوات وأساليب الاتصال المختلفة من أجل تكريس وترسيخ مفاهيم الحداثة والتجديد والمصطلحات المرتبطة بهذه المفاهيم، ويجب على إدارة الأزمات أن توفر الأجواء المناسبة التي تكفل عملية اتصال فاعلة لهذا الغرض تتضمن عمليات حوار ومناقشة فاعلة بين الاطراف المختلفة في المنظمة (بما في ذلك قوى الأزمة).

وتلجأ إدارة الأزمات في هذه المرحلة إلى إفراز وغربلة مجموعة من الأفكار التي تدعم عمليات التجديد والحداثة، وتعمل على دعم هذه الأفكار بكل الوسائل والأساليب المتاحة لضمان تجاوز الماضي بسلبياته.

3. **مرحلة التطوير:**

يسود المنظمة بعد الأزمة شعور سلبي تجاه النظم التي كانت سائدة قبل الأزمة وأثناءها، وسبب هذا الشعور يعود إلى عدم قدرة هذه النظم على منع وقوع الأزمة، ومن هنا، فإنه تنشأ حاجة ملحة لتطوير هذه النظم واستبدالها بنظم جديدة أكثر فاعلية في منع بروز ونشوء أزمات أخرى مستقبلاً.

وفي هذه المرحلة تركز إدارة المنظمة على بناء نظم ونماذج جديدة تكون أكثر قدرة وأكثر فاعلية في تطوير وتحسين الأداء وأكثر قدرة وأكثر فاعلية في توفير بيئة عمل ذات جودة عالية، وأكثر قدرة وأكثر فاعلية في تحقيق العوائد المستهدفة.

4. **مرحلة الارتقاء والنموالسريع:**

تجسد هذه المرحلة خلاصة جميع المراحل السابقة، ويجري فيها حصاد ما تم زرعه في المراحل السابقة، وتركز الإدارة في هذه المرحلة على رسم وتحقيق الرؤى الاستراتيجية وتحقيق فلسفة المنظمة ورسالتها بكل أبعادها وعناصرها وجوانبها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

وفي هذه المرحلة يجري البحث عن السبل والأساليب والمداخل التي ترتقي بأداء المنظمة في كل الجوانب، كما يجري البحث عن الاستراتيجيات التي تحقق نمواً سريعاً لأعمال المنظمة.

وتحصل المنظمة على الأفكار الابتكارية المتعلقة بالارتقاء والنمو السريع من مصدرين رئيسين هما:

المصدر الداخلي: إذ يجري تزويد المنظمة بهذه الأفكار الابتكارية والإبداعية من أفراد المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة.

المصدر الخارجي: إذ تحصل المنظمة على أفكار ابتكارية وإبداعية من البيئة الخارجية للمنظمة، فقد تحصل على هذه الأفكار من الزبائن أو من الموردين أو من أي طرف آخر من أصحاب المصالح.

الفصل الثامن

اتصالات الأزمة

الفصل الثامن
اتصالات الأزمة

مقدمة:

إن الطريقة التي يجري بموجبها تناول الأزمة في وسائل الإعلام بالتقارير الإخبارية هي إحدى المحددات الكبرى والرئيسة لمستوى تعافي المنظمة من الأزمة التي تمرّ بها، ويمكن القول أن سمعة المنظمة (التي هي أهم أصول الأزمة) يمكن ان تنهار بين عشية وضحاها فيما إذا توحّدت مجموعة من الوسائل الإعلامية بنوايا سلبية لتحطيم سمعة المنظمة.

المبحث الأول

اتصالات وإعلام الأزمة

تبرز أهمية اتصالات وإعلام الأزمة من اللحظة الأولى لوقوع الأزمة، ويجب أن تعطي المنظمة اهتماماً كبيراً وأولوية للتأكد من أن لكادرها الإعلامي دوراً واضحاً وفاعلاً في إيصال أخبار الأزمة إلى الفئات المستهدفة المختلفة.

أولا: مفهوم اتصالات الأزمة:

يقصد باتصالات الأزمة جميع أنشطة وجهود الاتصال التي تجريها العلاقات العامة (أو أي جهة في المنظمة) عند وقوع أزمة ما، وتجري اتصالات الأزمة في ظل ظروف غير عادية، وفي ظل أجواء سلبية، وتهدف اتصالات الأزمة بصورة أساسية إلى التقليل من مستوى السلبية التي تخلفّها الأزمة، كما تهدف إلى المحافظة على سمعة حسنة للمنظمة في ظل آثار الأزمة وانعكاساتها. وهذه الاتصالات يجب أن تتم بتنسيق كامل مع فريق إدارة الأزمة ومع الكادر الإعلامي للأزمة حتى تكون التصريحات والمواقف واضحة وموحدة تجاه الأزمة.

من جانب آخر، فإن اتصالات الأزمة تتضمن جميع أنشطة وأدوار الاتصال في جميع مراحل الأزمة، وتشمل جميع أنواع الاتصال وأشكاله وفي كلّ الاتجاهات والمستويات، كما أنها تشمل الاتصالات التي تؤديها العلاقات العامة (أو أية جهة في المنظمة)، والاتصالات التي تؤديها وسائل الإعلام.

وتتعامل اتصالات الأزمة مع الغموض واللبس والتهديدات التي تعصف بالمنظمة وتعمل على تحقيق التهدئة وإزالة الاضطراب والخوف والهلع من خلال عرض البيانات والمعلومات والمعرفة والحقائق عن الأزمة وأسبابها ودوافعها ونتائجها وانعكاساتها على البيئة الداخلية والخارجية، واتصالات الأزمة لها بعدان أساسيان:

البعد الأول: الاتصالات الموجهة إلى البيئة الداخلية للمنظمة، والمسؤول الأول عن هذه الاتصالات هو كادر إعلام الأزمة بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمة.

البعد الثاني: الاتصالات الموجهة إلى البيئة الخارجية للمنظمة، والجهة التي تهتم بهذه الاتصالات هي وسائل الإعلام الجماهيري (إضافة إلى كادر إعلام الأزمة).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلا في استخدام مصطلح اتصالات الأزمة ومصطلح إعلام الأزمة، فهناك من يستخدم هذين المصطلحين بنفس المعنى، وهناك من يميل إلى استخدام مصطلح اتصالات الأزمة لتعني الاتصالات الداخلية الموجهة إلى البيئة الداخلية للمنظمة والتي يؤديها كادر إعلام الأزمة، وإلى استخدام مصطلح إعلام الأزمة ليعني الاتصالات الخارجية الموجهة إلى جميع الفئات المستهدفة خارج المنظمة.

ويميل المؤلف إلى أن اتصالات الأزمة تعني كل أنشطة الاتصال والإعلام الداخلية والخارجية المتعلقة بالأزمة.

ثانيا: أهمية اتصالات الأزمة:

لاتصالات الأزمة أهمية كبيرة في أثناء وقوع الأزمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة أهمها:

1. **الانعكاسات النفسية (السيكولوجية) للأزمة:** إذ أن الأزمة تترك آثاراً نفسية تتطلب معالجة ومواجهة من خلال اتصالات الأزمة (الخطة الاعلامية للأزمة)، إذ ان هذه الاتصالات تركّز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات. تجدر الاشارة إلى ان أهم الانعكاسات والآثار السلبية للأزمة هي الخوف والتوتر ونقص الشعور بالأمان والتأثر بالآراء والمواقف المعلنة ورواج الشائعات.....الخ.
2. **تعدد وتنوع وسائل الاعلام في ظل ثورة الاتصالات:** تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الاعلام على الصعيد المحلي وعلى الصعيد العالمي، فصارت وسائل الاعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الاعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا، فإن وضع خطة اعلامية محكمة يعّد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة.
3. **الدور المتزايد لوسائل الاعلام في تكوين الآراء والموافق والاتجاهات:** أصبح الاعلام يلعب دوراً متزايداً في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم والتجاهاتهم،

ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، ومن هنا، فإنه عندما تقع أزمة ما في المنظمة فإن آراء الأفراد (من داخل المنظمة وخارجها) ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة باسلوب وطبيعة تناول وسائل الاعلام لهذه الأزمة. ويلاحظ أن عدداً كبيراً من وسائل الاعلام صار يتفاعل مع الأزمة في كل مراحلها، وصارت هذه الوسائل تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجريها، وتقترح الاستراتيجيات لمعالجة الموقف الأزموي، وتقترح سبل التنفيذ بكفاءة وفاعلية.

ثالثا: المتحدث الرسمي:

إن جميع نماذج إدارة الأزمات تؤكد على ضرورة وجود متحدث رسمي واحد يتحدث باسم المنظمة عن الأزمة وأحداثها وتطوراتها وأسبابها ونتائجها وانعكاساتها، وهو المسؤول عن جميع العلاقات والتفاعلات مع وسائل الإعلام، وهذا المتحدث الرسمي يجب أن يكون أحد اعضاء الإدارة العليا بحيث يمتلك صلاحيات اتخاذ القرار، ويفضل أن يكون لهذا المتحدث الرسمي خبرة سابقة في التعامل مع وسائل الإعلام.

وأهم المواصفات التي يجب أن تتوفر في المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة ما يأتي:

- الصدق.
- أن يتمتع بثقة وسائل الاعلام والفئات المستهدفة.
- أن يكون على إلمام ومعرفة بالأزمة وتطوراتها.
- أن يكون مدرباً على التعامل مع وسائل الإعلام.
- القدرة على الصمود أمام ضغوط وأسئلة وسائل الإعلام، والظهور بحالة متماسكة أمام الكاميرات.
- الابتعاد عن العصبية والغضب والتوتر أمام وسائل الإعلام، إذ أن هذه الصفات تعكس صورة سلبية عن المنظمة.
- القدرة على مقاومة إغراءات وإلحاح وسائل الإعلام للإجابة على جميع الأسئلة التي يتم طرحها على المتحدث الرسمي، إذ أنه يمكن لهذا المتحدث أن يقول "لا أدري"، فهذا الأمر ليس معيباً له، وبإمكانه أن يعطي بعض

الإشارات وبعض الوعود وأنه سيوافيهم بهذه الإجابة - عندما تتوفر- وذلك في لقاء آخر مع وسائل الإعلام.

- إمكانية وصول وسائل الإعلام بسهولة إلى المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة وبعد الأزمة.

وعلى الرغم أنه يفضّل أن يتحدث عن الأزمة متحدث رسمي واحد، إلا أن هذا لا يعني أن هذا المتحدث هو وحده الذي يقرّر ما يجب أن يقال، بل إنه يجب أن يعود إلى إدارة المنظمة وإلى فريق الأزمة وإجراء تنسيق مستمر بخصوص ما يجب وما يمكن ان يصدر عنه من بيانات وتصريحات إلى وسائل الإعلام، فاستراتيجية إعلام الأزمة هي مسؤولية مشتركة يساهم في إعداداها وتنفيذها فريق الأزمة مع كادر إعلام الأزمة (الذي يكون جزءاً من هذا الفريق).

إن أسرع وأسهل السبل لكسب عداء وسائل الاعلام هو ان يضع المتحدث الرسمي نفسه في موضوع الدفاع Defensive وأن يكون معادياً Antagonistic لمندوبي وسائل الإعلام، حيث أن لدى مندوبي وسائل الإعلام مواعيد محددة لإعداد تقاريرهم الإعلامية سواء تعاون معهم أحد من المنظمة (كالمتحدث الرسمي مثلاً) أو لم يتعاون معهم أحد، فهم في نهاية المطاف سيقومون بإعداد هذه التقارير ونشرها، وعدم تعاون المنظمة معهم سوف ينعكس سلباً عليها وعلى سمعتها وعلى نجاحها في إدارة الأزمة.

وأهم نصيحة يمكن ان تقدم لمن يتحدث باسم المنظمة عن الأزمة إلى وسائل الاعلام هي ان لا يجيب وسائل الاعلام بالعبارة المشهورة "لا تعليق No Comment"، إذ أن هذه العبارة سوف تبني لدى مندوبي وسائل الاعلام انطباعاً بأن لدى المنظمة شيئاً ما (سيئاً) تقوم باخفائه، وهذا الانطباع سوف ينقله مندوبو وسائل الاعلام إلى الفئات المستهدفة وسيؤثر في سمعة المنظمة. وبدلاً من الاجابة على أسئلة وسائل الاعلام بعبارة "لا تعليق" فإنه يمكن ان تكون الإجابة أكثر لباقة كأن يقول لهم المتحدث الرسمي أنه سيزودهم بالمعلومات حال توفرها فوراً وسوف يطلعهم على كل جديد. إن عدم إجابة مندوبي وسائل الاعلام على

أسئلتهم واستفساراتهم سوف يؤدي إلى غضبهم وسخطهم وسوف ينعكس ذلك في تقاريرهم (لأنهم بشر).

ومن النصائح المهمة التي ينبغي أن يأخذ بها المتحدث الرسمي هو عدم التخوف من أي سؤال يطرحه مندوبو وسائل الإعلام، فعندما يواجه إشكالية في إجابة أي سؤال فإن عليه أن يكرر النقطة الرئيسة Main Point التي يريد أن يؤكد عليها بخصوص الأزمة وتطوراتها.

ومن الاجابات السيئة التي قد تصدر عن المتحدث الرسمي والتي يمقتها مندوبو وسائل الاعلام هو عدم تأكيد او رفض إدعاء ما، إذ أن هذه الاجابة هي أخت الإجابة السلبية الأخرى "لا تعليق".

رابعا: الأنشطة والمهام الرئيسة لاتصالات الازمة:

هناك مجموعة من الأنشطة والمهام الرئيسة لاتصالات الازمة أهمها:

- وضع وتنفيذ ورقابة خطة إعلامية تعمل على إيصال الرسالة الإعلامية إلى الفئات المستهدفة المختلفة وضمان تحقيق هذه الرسالة لأهدافها.
- بناء إحتياطي من السمعة الحسنة للمنظمة، وهذا الأمر يتطلب أن لا تبدأ اتصالات الازمة عند وقوع الأزمة، بل إن هذه الاتصالات يجب أن تكون قد بدأت عندما لا تكون الأزمة قد نشأت، ويجب أن يكون هناك نشاط مستمر لاتصالات الازمة.
- المحافظة باستمرار على علاقات حسنة مع وسائل الإعلام، وتحقيق درجة عالية من الثقة والمصداقية.
- تمكين وسائل الاعلام من الوصول إلى إدارة المنظمة ومحاورتها متى ارادت، إذ ان هذه السلوكيات في أوقات ما قبل الأزمات تساعد المنظمة وتدعمها مستقبلاً عندما تتعرض لأية أزمة، إذ أن هذه السلوكيات ستوفر لدى وسائل الإعلام خلفية إعلامية كافية عن المنظمة، وتؤدي إلى إكساب المنظمة بعداً إعلامياً إيجابياً.
- بناء علاقة قوية بين المنظمة ووسائل الاعلام، وهذا يساعد كثيرا عند وقوع الأزمة، إذ أنه عندما تقع الأزمة في المنظمة فإن المتحدث الرسمي سيكون

معروفاً لوسائل الاعلام ويكون من السهل عليه فتح خطوط إعلامية متعددة معها.

- استخدام العلاقات السابقة مع وسائل الاعلام في بناء دعاية حسنة للمنظمة، وترويج الكثير من القصص والأساطير التي تخصّ أنشطة المنظمة ومنتجاتها وأداءها العام.
- ترويج القصص والأساطير عن المنظمة قبل الأزمة مما يجنب المنظمة الكثير من الانعكاسات السلبية، وهذه القصص والأساطير يجب ان تروّج عن المنظمة بصورة شبه كاملة، ويترك شيئاً قليلاً من الحقيقة دون ذكر من أجل ترك الفئات المستهدفة تفكر وتخمّن، وهذا يساعد في التعاطي مع الأزمة بفاعلية.
- ترويج القصص والأساطير عن المنظمة في أثناء الأزمة، ويترك الأمر لفريق إدارة الأزمة للموازنة بين ذكر الحقيقة كاملة أو عدم ذكرها كاملة في ضوء تقديراتهم لمدى خطورة الموقف (موقف الأزمة)، وهذا ليس معناه أنه مطلوب من المتحدث الرسمي أن يكذب، إذ أنه من الممكن ومن المفيد أن يروي المتحدث الرسمي حقيقة مايحدث بصورة مفيدة أكثر ومواتية بصورة أكبر لطبيعة الموقف، وفي الحقيقة، إذا كان للموقف (أو للرواية) جانبان فإنه ليس هناك ما يجبر المتحدث الرسمي على ان يروي ويصف جانباً محدداً للموقف، وله القرار في ان يختار الجانب الذي يرى في نقله ووصفه وروايته أكثر تحقيقاً لمصالح المنظمة في مواجهة الأزمة وإدارتها، لكن هذا لا يعني أن تعمد المنظمة إلى طمس وإخفاء معالم الأزمة وأوجهها الحقيقية، إذ أن الحقائق لا بدّ أن يتم اكتشافها، وإذا اكتشف أصحاب المصالح أن المنظمة كانت تطمس الحقائق فإن سمعة هذه المنظمة سوف تنهار، وفي بعض أنواع المنظمات فإن طمس وإخفاء الحقائق المتعلقة بالأزمة ليست مسألة إخلاقية فقط، بل هي أيضاً مسألة قانونية. على سبيل المثال فإن الأسواق المالية (البورصات) تكون ملزمة بالافصاح عن البيانات الحقيقية المتعلقة بالأسهم، ويجب أن يتم إعلام المستثمر بالبيانات المالية الصادقة لاتخاذ القرارات المتعلقة

بالبيع أو الشراء او غير ذلك، وهذا يكون في ظل الأزمات وفي ظل عدم وجود أزمات.

- التواصل مع جميع الفئات المستهدفة، ووضع المنظمة في مكان بارز من اهتمام وسائل الاعلام من اللحظة الأولى لوقوع الأزمة.
- التعامل معهم بصدق وأمانة، فيجب أن يدرك فريق إدارة الأزمة في أثناء تعامله وتفاعله مع وسائل الإعلام أنه يتعامل مع بشر وليس مع مجرد آلات، ولذلك فإذا تم التعامل مع هذه الوسائل بصدق وأمانة ولطف فإن هذه المعاملة سوف تنعكس بصورة إيجابية على المنظمة وعلى تقارير وسائل الإعلام.
- توفير كل التسهيلات اللازمة لمندوبي وسائل الإعلام للقيام بواجباتهم الاعلامية تجاه الأزمة، إذ أن مندوبي وسائل الإعلام عندما يصلون إلى موقع المنظمة عند وقوع أزمة ما فإنهم يتوقعون أن يحصلوا من هذه المنظمة على المعلومات والحقائق والبراهين والأدلة المتعلقة بالأزمة وأحداثها وتطوراتها. ومن هنا، فإن المتحدث الرسمي يجب أن يكون جاهزاً لتقديم الشروح والبيانات والمعلومات عن الأزمة والاجابة على أسئلة وسائل الإعلام.
- تقديم تقرير عن الأزمة إلى وسائل الإعلام، إذ أن إخفاق فريق إدارة الأزمة في تقديم تقرير عن الأزمة إلى وسائل الإعلام سيؤدي إلى فقدان هذا الفريق لأية سيطرة على الرسالة الإعلامية التي سوف تنشرها وسائل الإعلام عن الأزمة.

خامسا: اتجاهات إعلام الأزمة:

الإعلام هو من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات في العصر الحديث، فهذه الأداة تمكّن هذه المنظمات من وصف الأحداث القائمة وصفاً شاملاً ودقيقاً، والتأثير في مجريات وتتابعات هذه الأحداث، ونقل البيانات والمعلومات عن هذه الأحداث بسرعة كبيرة بفضل ما يتوفر للإعلام من إمكانات تكنولوجية وتتركز جهود إعلام الأزمة في إتجاهين رئيسين هما:

الاتجاه الأول: اتجاه إخباري:

يجري استخدام هذا الاتجاه قبل الأزمة وفي أثناء الأزمة وبعد الأزمة وذلك بهدف نقل أخبار الأزمة الى عناصر بيئة المنظمة، ويجري التركيز في هذا

الاتجاه على التعريف بهذه الأزمة وواقعها وتتابع أحداثها ونتائجها ومحاولات الإدارة وجهودها في التصدي لهذه الأزمة، ومستويات نجاحها في ذلك. وهذا الاتجاه يهتم بنقل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة بصدق وموضوعية وأمانة، وتجري إحاطة عناصر بيئة المنظمة بمجريات الأحداث بصورة واقعية.

وهذا الاتجاه الإعلامي ليس بالضرورة أن تنفذه إدارة المنظمة (إدارة الأزمة)، بل ربما تتدخل وسائل الإعلام (المحلية أو غير المحلية) وتنقل أخبار الأزمة التي تقع في المنظمة، بتنسيق أو بدون تنسيق مع إدارة المنظمة.

وعندما تتولى إدارة المنظمة (إدارة الأزمة) مهمة إعلام الأزمة فإنها قد تؤدي هذه المهمة الإعلامية بصورة إيجابية بحيث تستخدم الحملات الإعلامية المكثفة وتنقل بيانات ومعلومات الأزمة الى عناصر بيئة المنظمة على شكل دفعات إخبارية تتزايد تدريجياً بصورة تتناسب مع مجريات وإنعكاسات الأزمة وأحداثها، وهنا يجري التركيز على تنفيذ المهمة الإعلامية بالاعتماد على بيانات ومعلومات راسخة ومؤكدة.

من جانب آخر، فإن إدارة المنظمة (إدارة الأزمة) قد تؤدي المهمة الإعلامية بصورة سلبية بحيث تلجأ الى استخدام التعتيم الإعلامي من خلال التجاهل الجزئي أو الكلي للأزمة وأحداثها وتداعياتها وانعكاساتها، فإذا لجأت إدارة الأزمة الى التعتيم الجزئي فإنها تختار بعض الأحداث وتسلط عليها الضوء وتبرزها كما تريد، وتتجاهل الأحداث والجوانب الأخرى للأزمة. أما اذا استخدمت إدارة الأزمة التعتيم الكلي فإنها تلجأ الى عزل عناصر بيئة المنظمة عن أحداث الأزمة عزلاً كلياً وتاماً، ولا تتيح لهم أية بيانات ومعلومات ومعرفة عن هذه الأزمة، وهذا يجعل عناصر بيئة المنظمة غير قادرة على فهم الوضع أو تكوين أية صورة (إيجابية أو سلبية) عن مجريات أحداث الأزمة.

الاتجاه الثاني: اعلام ارشادي توجيهي:

إن استخدام الإعلام في إرشاد وتوجيه كادر المنظمة (وأحياناً في إرشاد وتوجيه عناصر أخرى من أصحاب المصالح Stakeholders) يؤدي الى توفير الدعم والمؤازرة والتأييد لإدارة المنظمة من جميع أصحاب المصالح ومن المجتمع.

وضمن هذا الاتجاه، فإن إدارة الأزمة تستخدم الإعلام في إثارة وجذب الاهتمام، وتوجيه وإرشاد أصحاب المصالح لتبني مواقف محددة وسلوكيات معينة تؤدي الى مساعدة إدارة المنظمة ودعمها للخروج من هذه الأزمة بنجاح وتقليل حجم الخسائر والأضرار الى حدودها الدنيا، وفي بعض الأحيان يجري استثمار الأزمة بصورة ذكية تؤدي الى تحويل نقاط الضعف الى نقاط قوة، وتؤدي الى تحويل التهديدات الى فرص.

وإعلام الأزمة يؤدي الى تهيئة أصحاب المصالح والمجتمع للتغييرات التي قد تقوم بها إدارة المنظمة في ضوء أحداث الأزمة، وهذه التهيئة تساعد في تنفيذ هذه التغييرات بنجاح مع تخفيف حدة مقاومة التغيير الى أدنى حدّ ممكن.

وتتطلب جهود الإعلام الإرشادي والتوجيهي استخدام أساليب إعلامية متميزة، واستخدام لغة إعلامية قادرة على التأثير الإيجابي والإقناع الكبير.

سادسا: أهمية التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام أمراً ضرورياً ومهماً، وأهم هذه الأسباب:

- إن التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يعطي فريق الأزمة فرصة أكبر ليكون مؤثراً في الأحداث Proactive وليس مستجيباً لهذه الأحداث Reactive.
- إن التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يؤدي إلى تحقيق فرصة أفضل في السيطرة على الرسالة الإعلامية المتعلقة بالأزمة.
- إن التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يعطي فرصة كاملة لإزالة سوء الفهم المتعلق بالأزمة وتصحيح هذا المفهوم.
- إن رفض اللقاء مع وسائل الإعلام في بعض الأحيان يعطي فكرة أن الأمور ليست على ما يرام وأنه لا تجري السيطرة على زمام الأمور في المنظمة، كما أن رفض اللقاء مع وسائل الإعلام قد يفسّر على انه شكل من أشكال الغطرسة والتعجرف.

سابعا: التعاون الإعلامي للتأثير في الرأي العام:

إن تحقيق التأثير المطلوب في اتجاهات الرأي العام يتطلب تحقيق التعاون والتنسيق بين فريق الأزمة والكوادر الإعلامية المختلفة (داخل المنظمة وخارجها)، ويمكن تعزيز هذا التعاون في هذا المجال من خلال اعتماد وتبني مجموعة من المبادئ أهمها:

- التحكم في كمية وطبيعة البيانات والمعلومات التي يجري نشرها، مع مراعاة تحقيق التوازن بين توفير المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب والانعكاسات السلبية المحتملة من وراء هذه المعرفة.
- تحقيق السيطرة المناسبة على المضمون الإعلامي في أثناء الأزمة، وهذه السيطرة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة.
- السعي إلى إيصال البيانات والمعلومات والمعرفة المناسبة إلى الرأي العام في الوقت المناسب وبما يتناسب مع خطة وسيناريوهات مواجهة الأزمة وإدارتها.
- استخدام الجانب النفسي في التناول الإعلامي للأزمة، والتركيز على استخدام هذا الجانب في الاقناع واستمالة الفئات المستهدفة.
- الابتعاد عن التناقض والتعارض في نشر الرسائل الاعلامية، مع ضرورة التركيز على جميع الفئات المستهدفة (المؤيدة للمنظمة والمعارضة لها).
- أن لا يركز المتحدث الرسمي (باسم المنظمة عن الأزمة) على معلومة أو ملاحظة معينة –في أثناء أو على هامش اللقاء الصحفي- مع وسائل الإعلام ثم يطلب من مندوبي الصحافة والإعلام عدم ذكر هذه الملاحظة، إذ أن على المتحدث الرسمي أن لا يذكر أية ملاحظة أو معلومة لا يرغب فريق إدارة الأزمة في تعميمها إلى وسائل الإعلام.
- أن يكون المتحدث الرسمي مختصراً في إجاباته وأن يحاول كل جهده بأن لا تتجاوز إجابته على أي سؤال مدة الثلاثين ثانية، فهذا سيؤدي إلى تجنب حذف الكثير من أقواله في عملية التحرير وتظل بذلك إجاباته متكاملة (خصوصا عندما لا يكون اللقاء الصحفي مباشرا على الهواء).

ثامنا: خطة إعلام الأزمة:

إن نجاح اتصالات الأزمة يتطلب إعداد خطة فاعلة هي خطة إعلام الأزمة، وهذه الخطة تتكون من العناصر الآتية:

1. تحديد الأزمات المحتملة وإبعاد هذه الأزمات.
2. تحديد الأهداف (أهداف الخطة الإعلامية).
3. تحديد الفئات المستهدفة بخطة إعلام الأزمة.
4. تحديد الامكانات البشرية والمادية والفنية اللازمة للخطة.
5. إعداد الرسالة الإعلامية الخاصة بخطة إعلام الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لكل عنصر من العناصر المذكورة:

1. تحديد الأزمات المحتملة وإبعاد هذه الأزمة:

يجب ان يضع مسؤول خطة إعلام الأزمة بوضع قائمة الأزمات المحتملة في ضوء التوقعات والقوائم التي تقوم بإعدادها الجهة المتخصصة في التنبؤ بالأزمات.

من جانب آخر، فإن على مسؤول خطة الأزمة أن يطلع على السيناريوهات المختلفة التي تم إعدادها للتعاطي مع الأزمة (أو الأزمات) المحتملة، إذ أن خطة إعلام الأزمة ينبغي أن تكون منسجمة مع هذه السيناريوهات.

إن نجاح المسؤول الإعلامي لخطة إعلام الأزمة في تحديد نوع الأزمة وطبيعتها ودرجة شدّتها وخطورتها المتوقعة يساعده في وضع معالم وملامح خطة إعلام فاعلة للتعامل مع الأزمة وتحديد الجهات المستهدفة من النشاط المتعلق بالأزمة. كما أن تحديد أبعاد الأزمة يساعد في صياغة خطة إعلام الأزمة بصورة افضل، إذ أن متطلبات الإعلام الاقتصادية تختلف عن المتطلبات اللازمة للأزمات الإدارية أو الأزمات المالية - مثلاً-

2. تحديد أهداف الخطة الإعلامية للأزمة:

إن نجاح أي خطة إعلامية لأزمة ما يتوقف على النجاح في تحديد أهداف هذه الخطة الإعلامية، وهذه الأهداف يجري اشتقاقها من إدارة الأزمة، وهذه الأهداف يجب ان تكون أهدافاً مرنة وقابلة للتحقق ومنسجمة مع الواقع الذي يحيط بالأزمة، كما يجب أن تركز على المحافظة على صورة إيجابية للمنظمة

والمحافظة على سمعتها من خلال التقارير الإعلامية التي تقدّم البيانات والمعلومات التي تعزّز هذه الاتجاهات.

وبصورة عامة، فإن أهداف خطة إعلام الأزمة يجب أن تركّز على تفعيل قدرات المنظمة في الاتصال والتعامل مع وسائل الاعلام، والتصدي للأزمة لحظة وقوعها خصوصاً في أوقاتها الأولى، كما يجب أن تتناول هذه الأهداف جهود ونشاطات المنظمة في التعاطي مع الأزمة وفي المحافظة على متطلبات جميع أصحاب المصالح Stakeholders، ويجب ان تركّز خطة إعلام الأزمة على التخفيف من الآثار والانعكاسات السلبية التي تتركها الأزمة في مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

كما يجب أن يجري توجيه الأنشطة الإعلامية إلى جميع أفراد مجتمع الأزمة، وحفز هؤلاء الأفراد على التفاعل والتعاطي بايجابية مع المنظمة واتخاذ المواقف التي تساعد هذه المنظمة وتدعمها في التصدي للأزمة ومواجهتها.

3. تحديد الفئات المستهدفة بالخطة الاعلامية للأزمة:

إن تحديد جميع الفئات التي يجب أن تستهدفها المنظمة (بأنشطة الخطة الاعلامية للأزمة) هو نقطة أساسية في نجاح هذه الخطة الاعلامية، إذ أن هذا التحديد يؤدي إلى فاعلية بناء الرسالة الاعلامية لهذه الخطة والنجاح في بناء مكوّنات هذه الخطة.

وأهم هذه الفئات التي يجب أن تستهدفها المنظمة بخطتها الاعلامية للأزمة:

- الفئة التي تتأثر مباشرة بالأزمة.
- الفئة التي تتأثر بصورة غير مباشرة بالأزمة.
- الفئة التي يمكن ان تؤثر في الأزمة.
- الفئة التي يمكن أن تتأثر بالأزمة بعد مدة من وقوعها.
- الفئة التي تحتاج إلى بيانات ومعلومات عن الأزمة.

من جانب آخر، فإن على المنظمة أن تكون قد حددت مسبقاً قوائم الاتصال بجميع الفئات المستهدفة بإعلام الأزمة.

4. تحديد الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لخطة إعلام الأزمة:

إن تنفيذ خطّة إعلام الأزمة يتطلب توافر مجموعة من الامكانات البشرية والامكانات المادية اللازمة لنجاح هذه الخطة، **أما أهم الامكانات البشرية فهي:**

- توفير الكادر الاعلامي بالمواصفات المطلوبة والمدرب على الأنشطة الاعلامية المتعلقة بالأزمات.
- توفير الكادر الاعلامي بالعدد المناسب الذي يتناسب مع حجم المنظمة ومع حجم الجهود الاعلامية المطلوبة لهذه الأزمة.

أما ما يتعلق بالامكانات المادية، فإنه يجب أن توفر المنظمة ما يأتي:

- الاجهزة والمعدات التي تلزم طاقم الاعلام لاستخدامها في خطة إعلام الأزمة.
- الكيان المعنوي Software.

وفيما يتعلق بالإمكانات الفنية، فإن المنظمة يجب أن تراعي ما يأتي:

- يفضل تحديد شخص واحد كمتحدث رسمي يكون مسؤولاً عن إصدار أي بيان وأي تصريح يخصّ الأزمة، وهذا المتحدث يجب أن يركز على ذكر الحقائق فقط وبأقل كلمات ممكنة ودون اسهاب.
- عدم القفز إلى الاستنتاجات في التصريحات التي تصدر عن اعلام الأزمة، وعدم إعطاء الآراء والانطباعات الشخصية التي قد تنعكس سلباً على مجريات إعلام الأزمة، كما يجب الابتعاد عن أسلوب المبالغة في عرض الحقائق.
- التعامل مع مندوبي الاعلام والصحافة بدرجة عالية من الذكاء، وعدم منعهم بالقوة من إعداد تقاريرهم، بل يجب تسهيل مهمتهم وتزويدهم بالبيانات والمعلومات التي تضفي صورة إيجابية على إعلام الأزمة، وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أن بعض الأزمات تتطلب عدم دخول مندوبي الصحافة إلى موقع الحدث إلا بعد حصولهم على إذن وموافقة من فريق الأزمة، ويجب أن يكون التعامل مع هؤلاء المندوبين بحزم وأدب في وقت واحد.

- عند محاولة مندوبي الصحافة التقاط صور لموقع الحدث من الخارج فإن على طاقم الأمن في المنظمة عدم منعهم بالقوة، وكذلك لا يجوز مصادرة الصور أو الأفلام أو الكاميرات لأن هذه التصرفات سوف تبني انطباعات واتجاهات عدائية نحو المنظمة وإدارتها، وسوف تدفع مندوبي الصحافة إلى الكتابة بتوجه سلبي حين التعرض للأزمة وتطوراتها وانعكاساتها وآثارها، ولن يكونوا متعاطفين مع إدارة هذه المنظمة.

5. **إعداد الرسالة الاعلامية الخاصة بخطة إعلام الأزمة:**

ينبغي أن تراعي المنظمة وجود مجموعة من المعايير في الرسالة الاعلامية الخاصة بخطة إعلام الأزمة، وأهم هذه المعايير:

- توافر الدقة والموضوعية في الرسالة الاعلامية.
- وضوح الرسالة الاعلامية.
- تكرار المضمون وتنويع الشكل.
- اعتماد اسلوب الصور والرموز في عرض الرسالة الاعلامية للأزمة.
- أن تتصف الرسالة الاعلامية بالتشويق والجاذبية.
- التركيز على إبراز الجوانب الانسانية للأزمة.
- مصداقية مصادر البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة.
- أن تكون الرسالة الاعلامية قادرة على إشباع حاجات الفئات المستهدفة بإعلام الأزمة.

كما أن الرسالة الاعلامية للأزمة يجب أن تركز على إحداث التأثيرات المطلوبة والمخططة في الفئات المستهدفة، إذ أن ما تصرح به إدارة المنظمة في الأوقات الأولى لوقوع الأزمة يكون أكثر تأثيراً مما يتم فعله.

من جانب آخر، فإن وسائل الإعلام المتعلقة بالأزمة نوعان:

- **النوع الأول:** وسيلة الاعلام التابعة للمنظمة والمسؤول عنها هو الكادر الاعلامي للمنظمة وللأزمة.
- **النوع الثاني:** وسائل الاعلام الأخرى التي تنشر عن الأزمة من منظورها الخاص وفي ضوء ما تحصل عليه من بيانات ومعلومات من المنظمة وبيئتها.

إن الكادر الإعلامي في المنظمة يجب أن يكون قادراً على ممارسة إعلام الأزمة بفاعلية عالية في ضوء صعوبة الاتصالات في ظل الأزمة، وفي ضوء النتائج السلبية الناجمة عن التسرع في اتخاذ القرارات، وفي ضوء تناقض البيانات والمعلومات والمعرفة وتعارضها وفي ضوء اتساع الشائعات وتزييف الحقائق. إن جميع هذه الجوانب يجب مراعاتها في صياغة رسالة إعلام الأزمة.

تاسعاً: مراحل التغطية الاعلامية للأزمة:

في ضوء نتائج البحوث والدراسات الإعلامية فإن اهتمام وسائل الاعلام بتغطية الأزمة يمّر في المراحل الرئيسة الآتية:

1. مرحلة التغطية الاعلامية العشوائية للأزمة: في بدايات الأزمة تتصف طبيعة التغطية الإعلامية لهذه الأزمة بالعشوائية بسبب عدم توافر البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن الأزمة وأسبابها وتداعياتها والمواقف المختلفة تجاهها، وعندما تصل الأزمة ذروتها فإن الطبيعة العشوائية للتغطية الاعلامية تقلّ وتبدأ تتجه الجهود الاعلامية نحو الانتظام والاتساق.
2. مرحلة التغطية الاعلامية المنظمة للأزمة: عندما تتضح معالم الأزمة وملامحها وتتجلي أسبابها وتبدد آثارها وانعكاساتها فإن اهتمام وسائل الاعلام بالأزمة يدخل مرحلة جديدة هي مرحلة التغطية الاعلامية للأزمة، وفي هذه المرحلة فإن وسائل الاعلام تسخّر امكانات بشرية ومادية كافية للتعاطي الاعلامي مع هذه الأزمة وتزويد الفئات المستهدفة بالمعرفة الكافية عن الأزمة وتطوراتها.

وفي هذه المرحلة فإن على الكادر الإعلامي للمنظمة أن يركز على مايأتي:

- تحقيق الارتباط والتواصل مع وسائل الاعلام.
- تحقيق التواصل والتنسيق مع غرفة عمليات الأزمة.
- المتابعة المستمرة والدقيقة لأحداث الأزمة وتطوراتها.
- متابعة إعلام الجهات المنافسة والمعادية للمنظمة والردّ على هذا الاعلام بحكمة من خلال الحقائق.

- العمل على تهيئة الفئات المستهدفة (بما فيها جميع أصحاب المصالح) للنتائج المتوقعة للأزمة.
- الحرص الدائم على إصدار خطاب إعلامي موحّد للجهات الخارجية، وأن يكون هذا الخطاب قادراً على إحداث التأثيرات المطلوبة.
- تقويم مدى استجابة الفئات المستهدفة للرسالة الاعلامية والخطاب الاعلامي الصادر عن المنظمة.

3. **مرحلة تكيّف التغطية الاعلامية مع واقع ما بعد الأزمة:** في هذه المرحلة تقلّ حّدة التغطية الاعلامية للأزمة وتتراجع وتيرتها، وتختلف طبيعة هذه التغطية، إذ أن هذه التغطية تتأثر بما وصلت إليه الأحداث بعد الأزمة، فهناك بعض المواقف الإعلامية التي قد تتغير وتتبدل في ضوء مستجدات ما بعد الأزمة.

وفي هذه المرحلة فإن دور الاعلام لا يكون مجرد وصف للأحداث وتسلسلها وتصاعدها، بل أن الاعلام يبدأ بالتدخل والمشاركة في صياغة الاستراتيجيات التي تسهم في التعامل مع الواقع الجديد ومعالجته.

وفي هذه المرحلة فإن على الكادر الاعلامي في المنظمة أن يركز على ما يأتي:

- نشر الوعي بين أوساط جميع أصحاب المصالح (داخل المنظمة وخارجها) لمواجهة الأزمة بايجابية ودون توتر وخوف.
- توفير البيانات والمعلومات والمعرفة عن الأزمة وتقديم وجهات نظر الرأي الأخر من خلال مقابلات مع المتخصصين.
- تعزيز قيم الولاء التنظيمي والتضحية والانتماء لدى الفئات المستهدفة (خصوصاً أصحاب المصالح).
- الرد على الشائعات التي تتردد من خلال إيراد الحقائق التي تدحض هذه الشائعات.
- مراعاة المصداقية في المعالجة الاعلامية للأزمة دون تهوين ودون تهويل.

- تناول الأزمة وأسبابها ونتائجها باستخدام منهج علمي تحليلي ينقد الأبعاد المختلفة للازمة مع توضيح الأدوار التي تلعبها الأطراف المختلفة في التعامل مع الأزمة ومواجهتها وإدارتها.
- إجراء عملية تقويم شاملة لعملية التعاطي الاعلامي والتغطية الاعلامية للأزمة.
- استخلاص العبر والدروس من الممارسات الاعلامية في مراحل الأزمة المختلفة، وتحقيق ذلك من خلال المتخصصين.
- عدم الوقف الفجائي عن التغطية الاعلامية لأحداث الأزمة، بل يجب أن يكون هذا التوقف بصورة تدريجية وذلك حتى يتم بناء التأثير المطلوب في الفئات المستهدفة، وحتى لا يجري استغلال هذه الفجوة الاعلامية من أطراف إعلامية أخرى بحيث تعمل هذه الأطراف على تحقيق تأثيرات لا ترغب فيها المنظمة.

المبحث الثاني

الشائعات في ظل الأزمة

في كثير من أنواع الأزمات تنتشر شائعة أو أكثر، وهذه الشائعات تؤدي إلى تفاقم الأوضاع، وهنا يبرز دور اتصالات الأزمة في مواجهة هذه الشائعات والتصدي لها ولأخطارها.

والشائعة سلوك اجتماعي، ولا يخلو مجتمع من هذا السلوك. وتجد الشائعات طريقها إلى الانتشار في ظل الأزمات، إذ أن ظروف الأزمات تشكل أرضية خصبة لنشوء الشائعات وانتشارها.

أولاً: مفهوم الشائعة:

هناك مفاهيم وتعريفات متعددة للشائعة منها:

- الشائعة هي الترويج لخبر مصطنع (مختلق) من أساسه، وهذا الخبر يوحي بالتصديق، والشائعة قد تكون المبالغة في سرد خبر ما، وهذا السرد قد يتضمن جانباً محدوداً من الصدق والحقيقة.
- الشائعة هي اصطلاح يجري اطلاقه على رأي محدد يجري طرحه حتى يؤمن به من يسمعه، والشائعة تنتقل من شخص إلى آخر بوساطة الكلمة الشفهية وهي لا تتطلب دليلاً أو برهاناً.
- الشائعة هي موضوع خاص يجري تداوله وتناوله بين الأفراد عن طريق الكلمات بهدف تصديقه أو الاعتقاد بأنه صحيح دون توافر وتقديم الأدلة التي تظهر حقيقته وصدقه.
- الشائعة هي خبر يجتذب الناس ويكون هذا الخبر متعلقاً بشخص أو مؤسسة أو أية جهة أخرى، ويكون الحديث عن هذا الخبر موضع اهتمام الناس، وهذا الخبر لا يجري تقديمه مع برهان أو دليل أو حجّة، وتتصف الشائعة بالتناقض، وقد تنتقل بكلمة شفهية أو من خلال اطلاق نكته أو من خلال حركات تعبيرية محددة أو من خلال الثرثرة، وتهدف هذه الشائعة

إلى بثّ روح الفرقة والشقاق والعداء، وتوليد حالة من عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين أو بين الرؤساء أو بين المرؤوسين، كما تهدف إلى تدمير الروح المعنوية في المنظمة وبثّ حالة من الخوف والرعب.

ثانيا: قياس درجة شدة (قوة) الشائعة:

توصل الباحثون إلى أن درجة شدة (قوة) الشائعة يمكن أن تقاس من خلال مجموعة عناصر هي:

- الأهمية (أهمية موضوع الشائعة).
- الغموض (غموض الأدلة والبراهين والحجج المتعلقة بالشائعة).
- الزمن (الزمن الذي يستغرقه انتشار الشائعة).
- مجتمع الشائعة (المجتمع المستهدف بالشائعة)

وهناك علاقة طردية بين هذه العناصر من جهة، ودرجة شدة (قوة) الأزمة من جهة أخرى، فكلما زادت أهمية موضوع الشائعة تزداد درجة قوتها، وكلما زاد الغموض تزداد درجة قوة الشائعة، وكلما زاد الزمن اللازم لانتشار الشائعة تزداد قوتها، وكلما كبر مجتمع الشائعة فإنه تزداد قوتها أيضاً.

ثالثا: أساليب انتشار الشائعات في ظل الأزمات:

فيما يتعلق بكيفية انتشار الشائعات في ظل الأزمات، وفي ظلّ ثورة التكنولوجيا والاتصالات، فإنه يمكن القول أن هناك أسلوبين رئيسين لنقل الشائعات وانتشارها هما:

- انتشار الشائعات باسلوب الاتصال المباشر (الاتصالات الشفهية بين الأفراد)، وهذا الأسلوب هو الأكثر استخداماً لنشر الشائعات في الإطار المحلي وفي الاطار الضيق (داخل المنظمات مثلاُ).
- انتشار الشائعات من خلال وسائل الإعلام الجماهيري مثل الصحف والمجلات والراديو والتلفاز والانترنت، وقد باتت الإنترنت أكبر وسيلة لنشر الشائعات.

وقد تم التعبير عن درجة شدة (قوة) الشائعة من خلال المعادلة الآتية:

درجة قوة الشائعة = (الأهمية × الغموض) + (الزمن × المجتمع)

رابعاً: كيفية تعامل فريق الأزمة مع الشائعات:

إن مواجهة الشائعات والتصدي لها (قبل الأزمة وفي أثنائها وفيما بعد الأزمة) هي من المهام الرئيسة لفريق الأزمة، وهناك مجموعة من الأسس التي ينبغي أن يعتمدها هذا الفريق في التعامل مع الأزمات، وأهم هذه الأسس ما يأتي:

- الاستعانة بأهل العلم والخبرة لصياغة الخطط المدروسة التي تكافح الشائعات من جذورها.
- كسب ثقة أصحاب المصالح (داخل المنظمة وخارجها)، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عرض البيانات والمعلومات الصحيحة، وإشعار أصحاب المصالح أن المنظمة تتعامل مع الجميع بعدالة ومساواة.
- الالتزام بالشفافية العالية في عرض الحقائق، إذ أن هذه الشفافية سوف تقطع الطريق أمام مروّجي الشائعات.
- تكذيب الشائعات: يجري اللجوء إلى تكذيب الشائعات كأداة للتصدي لها، ويكون ذلك من خلال عرض الحقائق والأدلة والبراهين التي تدحض الشائعة من أساسها عندما تكون الشائعة بكل مكوناتها غير صحيحة، أما إذا كانت الشائعة تتضمن جزءاً من الحقيقة فإن عملية التكذيب يجب أن تتركز على الأجزاء غير الصحيحة من الشائعة واثبات فشلها وبطلانها، ويكون ذلك من خلال الحقائق والأدلة والبراهين.
- صرف انتباه الفئات المستهدفة: من أساليب مواجهة الشائعة ومكافحتها العمل على صرف انتباه الفئات المستهدفة عن الشائعة واشغال هذه الفئات بمشكلات وأحداث أخرى.
- إصدار شائعات مضادة: من أساليب التغلب على شائعة ما اطلاق شائعة أخرى مضادة لها، إذ أن كل من الشائعتين ستوقف الأخرى وتتغلب على آثارها.
- أسلوب الصمت المتعمد: في بعض الحالات قد يتم اللجوء إلى أسلوب الصمت المتعمد تجاه الأزمة، ومثال ذلك عندما تكون الشائعة مرتبطة بمدة زمنية قصيرة أو مرتبطة بموضوع هامشي في المنظمة، أو إذا كان تكذيب

الشائعة يتطلب نشر بيانات ومعلومات سرية عن المنظمة يصعب أو لا يمكن الافصاح عنها.

- إيقاع العقوبات الرادعة على مروّجي الشائعات: إذ أن النظام الداخلي للمنظمة يجب أن يتضمن فقرات خاصة بمعاقبة كل فرد من افراد المنظمة يصدر شائعة تلحق الضرر بمصالح المنظمة واهدافها. من جانب آخر، فإن بعض القوانين (على مستوى الدولة) تنصّ على معاقبة كل من يروّج شائعات تلحق الضرر بالآخرين وبالأمن الداخلي أو الخارجي للدولة ومؤسساتها.

خامسا: تأثير إعلام الأزمة في الرأي العام:

يقصد بالراي العام مجموعة من التعبيرات الإرادية الصادرة عن الجماهير نحو مشكلة ما أو قضية ما أو أزمة ما محلّ اهتمام الجماهير وتكون موضع نقاش وحوار وجدل بهدف الوصول إلى حلّ يؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة. ومن هنا، ومن خلال معرفة أهمية الرأي العام، فإنه تبرز أهمية ودور الاعلام (إعلام الأزمة) في تحقيق التأثيرات المطلوبة في الرأي العام لضمان أن تكون اتجاهات الرأي العام داعمة لموقف المنظمة نحو الأزمة. **وهناك أساليب متعددة يستخدمها إعلام الأزمة من أجل تحقيق التأثير المطلوب في الرأي العام، وأهم هذه الأساليب ما ياتي:**

- **أسلوب الإعلام الراصد (الواصف):** وفقاً لهذا الأسلوب فإنه يجري التركيز على متابعة وقائع الأزمة وتطوراتها المختلفة، ويركز إعلام الأزمة أيضاً على استخدام آراء المتخصصين والنخب والجماهير وأصحاب المصالح كمادة إعلامية للنشر، مع التركيز على ما يراه الإعلام مناسباً للنشر عن الأزمة.
- **أسلوب الإعلام الناقل:** وفقاً لهذا الأسلوب فإن إعلام الأزمة يعمل كقناة للنقل فقط، إذ أن فريق الأزمة (بالتعاون مع المتخصصين) يقوم بتحديد ما ينبغي نشره من بيانات ومعلومات وتوجيهات، ويجري نقل وتمرير ذلك دون أية تغييرات أو تعديلات، علماً أن هذا النقل قد يكون في اتجاهين: من المنظمة إلى الفئات المستهدفة، ومن الفئات المستهدفة إلى المنظمة لنقل اتجاهات وآراء وانطباعات هذه الفئات.

- أسلوب إعلام الرأي: هذا الأسلوب يكون في صورة مجموعة من التعليقات والتحليلات، ويجري التأكيد على اتجاهات محددة وتبني آراء معينة، كما يجري التأكيد على إيجاد صورة محددة لدى الفئات المستهدفة.

ومما سبق، يستدل أن الأساليب الثلاثة المذكورة متشابهة ومتداخلة، ولذلك، فإن إعلام الأزمة يميل إلى استخدام هذه الأساليب مجتمعة من أجل تحقيق أهداف كل منها.

الفصل التاسع

الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات

الفصل التاسع
الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات

مقدمة:

لقد تنوعت وتطورت الأساليب التي يجري إستخدامها في المنظمات لإدارة الأزمات، وأهم هذه الأساليب الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات، والأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات، وهناك أيضا المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، وفي هذا الفصل يجري تناول هذه الأساليب بالتفصيل.

المبحث الأول
الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات

إن الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي أساليب ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية المواقف الأزموية التي تتعرض لها هذه المنظمات. وهذه الأساليب التقليدية لا تنجح غالباً في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تنجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تخمد لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة.

ويعود أصل الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات الى الفكر الفلسفي الذي وضعه توماس هوبز عام 1637 في كتاب أسماه "التنين" تم إصداره عام 1651، وهذا الفكر الفلسفي لتوماس هوبز يحتوي أفكاراً سيئة في الإستبداد والتسلط والتحكم في الآخرين، ويؤدي الى بناء نظام قائم على الاستبداد والقوّة والعنف، وكان هذا الفكر يركز على التخلص من المجتمعات غير المتحضرة (البدائية).

وقبل عرض هذه الأساليب التقليدية، فإنه لا بدّ من الإشارة على أن هذه الأساليب قد أصبحت غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف، وتكون في كثير من الحالات الأزموية عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوى الأزمة، وهناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحدّ من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل:

- الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والإنترنت.
- الانتشار الواسع للثقافة والعلوم.
- تعدد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية.
- تعاظم دور جمعيات حقوق الإنسان.

- زيادة دور التشريع والقضاء على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي والعالمي.
- نظرة أفراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان والاحتقار والسخط الشديد، وصار استخدامها أو مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرر للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة والدعوة الى مقاطعتها ومقاطعة منتجاتها ومقاطعة على أشكال التعامل والتعاون معها.

وأهم الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات ما يأتي:

أولا: أسلوب إنكار الأزمة.

ثانيا: أسلوب كبت الأزمة.

ثالثا: أسلوب بخس الأزمة.

رابعا: أسلوب تنفيس الأزمة.

خامسا: أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة.

سادسا: أسلوب إخماد الأزمة.

سابعا: أسلوب تفريغ الأزمة.

ثامنا: أسلوب عزل قوى الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لكل أسلوب من الأساليب المذكورة:

أولاً: أسلوب إنكار الأزمة:

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الإعتراف بوجودها، وتعلق إدارة المنظمة أن الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام وفي أحسن صورها ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد إدارة المنظمة على أنها قد حققت إنجازات كبيرة، وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات (التي تدعي الإدارة أنها تحققت) فإنه خائن وجاحد ومنكر للجميل ويعمل ضد الأهداف الاستراتيجية لأصحاب المصالح.

وتدعي الإدارة في ظل هذه الأزمة وفي ظل الإنكار المطلق لوجودها بأن الأوضاع في المنظمة (وبفعل جهود هذه الإدارة) قد تحولت من حالة الفشل الكبير الى قمة النجاح والتفوّق والريادة، ومن التخلّف إلى التقدم، ومن الاستبداد والدكتاتورية إلى إشراك العاملين في القرارات واعتماد الديمقراطية منهجاً أساسياً في العمل. وهنا لا بدّ من التأكيد على أن كل ما تدعيه هذه الإدارة يكون مجرد أكاذيب لا أساس لها من الصحة ولا وجود لها على أرض الواقع، وتكون هذه الإدارة مجرد إدارة دكتاتورية مستبدة، وجميع دلائل الواقع تنكر هذه الإدعاءات، وتكشف أن هناك أزمة حقيقية تواجه هذه المنظمة، لكن إدارة هذه المنظمة تنكرها وتصرّ على إنكارها.

ويمكن القول، أن خلاصة هذا الأسلوب هو استخدام التعتيم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف.

ولتحقيق النجاح الموقت لهذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها:

- التعتيم الإعلامي.
- استخدام الدكتاتورية القهرية.
- السعي الى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.
- الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة.
- تقديم الإدعاءات والتبريرات بأن الأوضاع في المنظمة في أحسن حالاتها.
- محاولة العزل الكامل لكادر المنظمة عن مجريات الأزمة.
- مهاجمة الأطراف التي تشير الى وجود الأزمة واتهامها بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي.
- استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المنظمة المنكرة للأزمة.
- عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة الى الخارج ومعاقبة كل من يخالف عقوبة شديدة.

وتجدر الإشارة الى أن هذا الأسلوب التقليدي (إنكار الأزمة) لا يستخدمه الا المديرون الذين لا يمتلكون القدرة العلمية والخطوات المنهجية لمعالجة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، ولا يمتلكون القدرة لتقليل خسائر المنظمة من هذه المنظمة الى حدودها الدنيا، وهذا الأسلوب تلجأ اليه الإدارات التي لا تؤمن بمبدأ إشراك الآخرين في صناعة القرارات والتشاور والتحاور معهم للوصول الى اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المنظمة.

ثانياً: أسلوب كبت الأزمة:

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضاً أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتسعى إدارة المنظمة إلى التضييق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها، والتخلص من أية قيادات جديدة قد تبرز، والقضاء على كل محاولات التجدد التي تسعى قوى الأزمة لتحقيقها.

وعند استخدام هذا الأسلوب (أسلوب كبت الأزمة) فإنه لا يكون هناك أية إستجابة لمطالب قوى الأزمة، بل أن إدارة المنظمة تقوم بالممارسات والتصرّفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها.

وتجدر الإشارة هنا الى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود وممارسات وتصرّفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها، وقد تأخذ إشكالاً جديدة تكون أشدّ خطورة من الوضع الحالي.

ثالثاً: أسلوب بخس الأزمة:

إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وإنعكاساتها، وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولاً (الإعتراف بها كحدث حصل في المنظمة)، لكن توضح إدارة المنظمة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر

وحدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى أنشطتها، ويجري التعامل معه بالوسائل والأدوات المناسبة، وأنه في طريقه الى الإنتهاء والزوال، وسوف تعود المنظمة سريعاً الى توازنها وسابق عهدها قريباً. ويجري استخدام أدوات ووسائل متعددة من أجل بخس الأزمة، وهذه الأدوات والوسائل تتراوح بين الترغيب والإغراء والاستقطاب، من جهة، وبين الترهيب والتخويف والعقوبات المالية وغير المالية من جهة أخرى.

وما يجب تأكيده، أن هذا الأسلوب قد يُفلح وقد ينجح في التعامل المؤقت مع الأزمة، لكنه لن ينجح في القضاء عليها كلياً، بل انها قد تعود وتتفجر لاحقاً، وربما تكون عودتها أشدّ عنفاً وقوة.

رابعا: أسلوب تنفيس الأزمة:

هناك بعض أنواع الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد، وتُنذر بأن انفجار الأزمة سيكون مروّعاً وقوياً جداً عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخّر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك، فإن إدارة المنظمة تلجأ الى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي الى إشغال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك الى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي الى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة، ومن هنا، فإن شدّة غليان "بركان الأزمة" تقلّ، وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلاً، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تُسهل السيطرة عليها.

خامساً: أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ بعض الإدارات الى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم اللجوء الى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المنظمة) الى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات

والمعرفة المتلعقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة.

إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي الى إفقاد هذه الأزمة لقوتها، ويؤدي الى ضياع الوقت ومرور الزمن دون التوصل الى الأسباب الحقيقية للأزمة، وينبثق عن هذه اللجنة لجان فرعية أخرى لن تتوصل الى نتائج مفيدة لقوى صنع الأزمة، وبذلك تكون إدارة المنظمة قد نجحت نجاحاً مؤقتاً في التعامل مع هذه الأزمة. لكن هذا النجاح قد لا يدوم طويلاً وتعود هذه الأزمة وتتفجر من جديد، وعندها لن يفيد أسلوب تشكيل اللجان في التعامل مع هذه الأزمة وإدارتها بنجاح.

سادساً: أسلوب إخماد الأزمة:

تلجأ المنظمات الى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي الى انهيارها بالكامل.

وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيراً الى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدّمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقاءها في خطر شديد، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم.

وهذا الأسلوب تلجأ الى استخدامه كثيراً الإدارات التي تتبنى الخط الدكتاتوري في إدارة منظماتها.

سابعا: أسلوب تفريغ الأزمة:

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة الى أزمات فرعية، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجري بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة، والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر الحاحاً وأهمية له، وتركيز الجهود

على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه، والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور أهمها:

- تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد ماذا تريد المنظمة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد ما يمكن أن تقدمه المنظمة لكل مجموعة من هذه المجموعات (تحديد حدود تنازل المنظمة لصالحهم في أثناء عملية التفاوض).
- تحديد ما يجب أن تمارسه المنظمة من ضغوط على كل مجموعة من قوى الأزمة لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه المنظمة في عملية التفاوض.
- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد أشكال المغريات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة كأدوات استقطاب فاعلة في أثناء عملية التفاوض مع مجموعات قوى الأزمة.

ثامناً: أسلوب عزل قوى الأزمة:

يقوم على الأسلوب على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المنظمة (التي ليست جزءاً من قوى الأزمة).

ووفقاً لهذا الأسلوب، فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة الى:

- قوى صنع الأزمة (القوى التي تصنع الأزمة).
- القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة.
- القوى المهتمة بالأزمة.

وتتم عملية عزل قوى الأزمة عن الأزمة من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة، فهي قد تكون عوائق وحواجز إدارية أو مالية أو إقتصادية أو قانونية أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي الى السيطرة على الأزمة وعدم إنتشارها وعدم تعاظم آثارها في المنظمة.

المبحث الثاني

الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة، فقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات، وهذه الأساليب تنسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والإتصالات، وتحقق التطابق الفكري والعملي مع فلسفة ومضامين الإقتصاد المعرفي. كما أن هذه الأساليب الحديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة (التي تتبناها المنظمات) نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي أساليب تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمّق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع.

وجوهر كل أسلوب من الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات هو استخدام "فريق الأزمات" لإدارة أية أزمة تواجه المنظمة أو لمساعدة وإرشاد إدارة المنظمة وتقديم المشورات الإدارية والفنية التي تمكّن هذه الإدارة من التعاطي مع هذه الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية.

وأهم الأساليب غير التقليدية التي يمكن أن تعتمدها المنظمات لإدارة أزماتها ما يأتي:

أولا: أسلوب الاحتياطي التعبوي.

ثانيا: أسلوب المشاركة الديمقراطية.

ثالثا: أسلوب احتواء الأزمة.

رابعا: أسلوب تصعيد الأزمة.

خامسا: أسلوب تفريغ الأزمة من محتواها.

سادسا: أسلوب تفتيت الأزمة.

سابعا: أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل.

ثامنا: أسلوب الوفرة الوهمية.

تاسعا: أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها.

وفيما يأتي توضيح لكل أسلوب من هذه الأساليب المذكورة:

أولا: أسلوب الإحتياطي التعبوي:

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحدّ الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (بالأزمة)، وفي ضوء ذلك، يتم إعداد إحتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزاً منيعاً وقوياً يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي إختراق.

وليس بالضرورة أن يكون حاجز صد الأزمة ومواجهتها حاجزاً واحداً فقط، بل قد يكون هناك سلسلة من الحواجز المتتابعة التي تكفل عدم وصول قوى الأزمة الى إحداث تأثيرات جوهرية في صلب المنظمة وأعمالها الأساسية، وهذه الحواجز الدفاعية تكون بمثابة خطوط دفاع قوية تؤدي الى امتصاص ضغوط الأزمة، وإفقاد هذه الأزمة قوة دفعها، والعمل على استقطاب قوى الأزمة وتيار الأزمة لصالح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ويمكن أن تحقق المنظمة الإحتياطي التعبوي في مجالات متعددة منها:

- الإحتياطي التعبوي في أفراد الإدارة، بحيث يكون هناك تهيئة وتدريب لعناصر إدارية جديدة شابة قادرة على تحمل مسؤوليات إدارة المنظمة اذا فقدت المنظمة واحداً أو أكثر من أفراد إدارتها الحالية (لأي سبب كان).
- الإحتياطي التعبوي المالي الذي يمكّن المنظمة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي.
- الإحتياطي التعبوي في بدائل التكنولوجيا، وهذا الإحتياطي يمكّن المنظمة من التعامل بنجاح مع الأزمات التي تواجه المنظمة لأسباب تكنولوجيا، مثل ضرورة الإستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام

تكنولوجية حديثة جديدة، ومثل تقادم الآلات المستخدمة حالياً وضرورة الإستبدال، والإنعكاسات التي تتركها التطورات التكنولوجية على طبيعة أعمال المنظمة، وما يتبع ذلك من ضرورات للتغير والتطوير التكنولوجي.

- الإحتياطي التعبوي في المتخصصين: ينبغي أن توفر المنظمة احتياطاً تعبوياً من المتخصصين في مجالات أعمال المنظمة المختلفة لمواجهة أي نقص طارىء ومفاجىء، وحتى لا يقود هذا النقص في المتخصصين الى وقوع أزمة.
- الإحتياطي التعبوي في جودة حياة العمل: ينبغي أن توفر المنظمة الإحتياطي التعبوي الذي يواجه - بصورة فاعلة - أية حالة تراجع في جودة حياة العمل، بحيث تتم تغطية هذا التراجع من خلال استخدام الإحتياطي المتوفر، وقد يجري تعويض التراجع في أحد مكونات وعناصر جودة حياة العمل من خلال الإحتياطي المتوفر من مكونات وعناصر أخرى لجودة حياة العمل.
- الإحتياطي التعبوي في المواد الخام: هذا الإحتياطي التعبوي يواجه الأزمات التي تتعلق بنقص التزويد من المواد الخام، أو الإنقطاع الكلي من الإمدادات المطلوبة من المواد الخام أو من المواد الداعمة لعملية الإنتاج مثل الوقود والكهرباء والمياه وغيرها. ويجب التأكيد على أن تحديد الإحتياطي التعبوي المطلوب يجري تحديده في ضوء التحليلات والدراسات التي يقوم بإعدادها "فريق الأزمات" في المنظمة.

ثانيا: أسلوب المشاركة الديمقراطية:

هذا الأسلوب يُعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في أطراف الأزمة، ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد.

ومن عوامل نجاح هذا الأسلوب هو أن إدارة المنظمة (قيادتها) تحظى باحترام وتقدير لدى أغلب الأطراف في المنظمة ولدى أغلب أصحاب المصالح، وهذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود الى

معالجتها بصورة سليمة. كما أن لجوء إدارة المنظمة الى إستشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الأزمة يؤدي الى تعزيز الثقة في هذه الإدارة والى الإلتفاف حولها ومؤازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة.

إن أسلوب المشاركة الديمقراطية يدفع مختلف الأطراف ذات المصالح الى تقديم الإشارات والنصائح لإدارة المنظمة، والمساهمة الفعلية في تقديم الحلول وتنفيذها، وتحمل جانب من تكاليف الأزمة والمسؤوليات المترتبة على وقوع هذه الأزمة، وعدم وضع العقبات في وجه الإدارة ضمن جهودها الموجهة نحو معالجة الأزمة، وتقديم كل ما هو متاح وممكن من البيانات والمعلومات والمعرفة المرتبطة بالأزمة وميحطها وظروفها وأسبابها وآثارها وإنعكاساتها.

وتتطلب المشاركة الديمقراطية قيام إدارة المنظمة بالإفصاح- لأصحاب- المصالح- عن الأزمة وعن مستوى خطورتها وأسبابها المتوقعة وانعكاساتها الممكنة والسبل والوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة هذه الأزمة.

ثالثاً: أسلوب احتواء الأزمة:

يركز هذا الأسلوب على محاصرة وتطويق الأزمة وحصرها في إطار محدود، وتجميع هذه الأزمة عند المرحلة التي وصلتها، والعمل على إستيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة، ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعاب هذه الأسباب والتعاطي معها بروح إيجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط.

إن استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي الى إفقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية، ويمكّن أيضاً تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي الى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح.

وتجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة مراحل، وهذه المراحل هي:

- الإستماع لقيادة قوى الأزمة، وتفهمها، ومطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة.
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم، مع التوضيح لهم بأن الإستجابة لجميع هذه المطالب هو أمر مستحيل، ولا

يمكن أيضاً الإستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الإستجابة لمطالب الأطراف الأخرى، فهذا الأمر يؤدي الى تفاقم حدّة الأزمة، ولذلك فإن الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها.

- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثّل هذه القوى من أجل بدء التفاوض والحوار تحقيقاً لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى.
- التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة (من قوى الأزمة) والتوصل الى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا الأمر يؤدي الى تفويت الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط لتدمير المنظمة والحاق الأذى والخسائر بها.

رابعا: أسلوب تصعيد الأزمة:

في بعض الحالات قد ترى إدارة المنظمة نفسها مضطرة لتصعيد الأزمة، وسبب ذلك وجود تكتل لعدد من القوى في مرحلة ولادة الأزمة، وسبب هذا التكتل هو التقاء مصالح مجموعة من الأطراف في تلك المرحلة. ومن هنا فإن تصعيد الأزمة يؤدي الى حدوث اختلافات وتناقضات في المصالح عند تخطي المرحلة الأولى للأزمة، وهذا يؤدي الى تخفيف حدة وشدة الأزمة وتخفيف الضغوط الناجمة عنها، وفي نهاية المطاف فإن التكتل القوي الضاغط الذي تشكّل في المرحلة الأولى يضعف ويتفكك، ومن ثم تصبح إدارة المنظمة أكثر قدرة على معالجة الأزمة.

وهذا الأسلوب ينجح عندما تكون الأزمة التي تواجه المنظمة هي أزمة غير واضحة المعالم، ومتعددة المصادر ومتنوعة الاتجاهات، وذات احتمالات متباينة، فعندما تستخدم إدارة المنظمة هذا الأسلوب فإنها تنجح الى حدّ بعيد في إزالة الغموض والتعرف على مواقف واتجاهات مختلف الأطراف التي تتشكل منها قوى الأزمة.

وكخلاصة، يمكن القول إن استخدام أسلوب تصعيد الأزمة يؤدي الى تحقيق انشقاق في التحالفات الحالية بين قوى الأزمة، ويؤدي الى تضارب

وتعارض المصالح والى اختلافات جوهرية وحادّة في الاتجاهات، وكنتيجة لذلك تصل الأزمة الى حالة من الانحسار والتفتت، وتتمكن إدارة المنظمة من التعامل معها بإيجابية، وبذلك فإنها تكون قد نجحت في تحقيق مكاسب ملموسة في إدارة الأزمة.

خامساً: أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها:

لكل أزمة مضمون محدد ترتكز عليه هذه الأزمة، اذ لا يمكن لأزمة أن تتغلغل في المنظمة وتؤدي الى إحداث تأثيرات جوهرية اذا لم يكن اتفاق بين قوى الأزمة على مضمون هذه الأزمة.

والفكرة الأساسية لهذا الأسلوب هي التعرف على المضمون الحقيقي للأزمة، والعمل بصورة ذكية على تفريغ الأزمة من هذا المضمون، بحيث لا يعود هناك اتفاق بين قوى الأزمة على هذا المضمون، بل قد يقع بين هذه القوى الخلافات والشقاق. ومضمون الأزمة قد يكون إدارياً أو مالياً أو إقتصادياً أو إجتماعياً أو ثقافياً أو غير ذلك.

إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقاد هذه الأزمة لقوة دفعها ونجاح في تجريدها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها ويمكن أن تنجح **إدارة المنظمة في تفريغ الأزمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة مثل:**

- عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة).
- تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة.
- أن تقوم قيادة تيار الأزمة – بعد كسب ثقة قوى الأزمة – بالانحراف بالأزمة نحو إتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها ويفقدها قوتها وشدتها وعنفوانها ويبعدها عن الهدف الأساسي لها.
- ان تفريغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحياناً قيام إدارة المنظمة بالإعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة وبعد ذلك يتم إنكارها وتفريغها من مضمونها بنجاح.

سادسا: أسلوب تفتيت الأزمة:

يجري استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد المنظمة بأخطار شديدة وكبيرة، ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ الى تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها الى أجزاء (أزمات) صغيرة، ويكون من الأسهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة.

إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات، والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء الفرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة وذلك من أجل الاستمرار في أضعافها والتغلب عليها.

إن نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضاً معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف وتحديد تلك المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني وتتنازل عنها، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى الى تحقيقها قيادة/ قيادات الأزمة، وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولاً الى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على هذه الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة.

سابعا: أسلوب تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة):

تلجأ إدارة المنظمة الى استخدام هذا الأسلوب في التعامل مع الأزمة عندما يكون هو الخيار الوحيد ولا تكون الخيارات الأخرى قادرة على مواجهة الأزمة.

ويتم اللجوء الى هذا الأسلوب للتعامل مع الأزمات ذات الطبيعة الخطيرة وذات الآثار المدمرة، ويجري استخدام هذا الأسلوب عندما لا تتوافر البيانات

والمعلومات والمعرفة اللازمة والكافية والدقيقة عن هذه الأزمة، أو أن تتوافر هذه البيانات والمعلومات والمعرفة عن الأزمة لكن جميعها تؤكد أنه لا بديل عن استخدام هذا الأسلوب مع هذه الأزمة.

ويجري استخدام هذا الأسلوب من خلال التعامل مع هذه الأزمة كما يأتي:

- ضرب القوة المحورية للأزمة من خلال التركيز على ضرب جوانبها وأطرافها الضعيفة والتي تؤدي الى إضعاف جوهر هذه الأزمة.
- العمل على استقطاب وجذب بعض العناصر القوية (من بين قوى الأزمة) واستخدام هذه العناصر في التأثير على الأزمة وإضعافها، وإيجاد حالة من الصراع والتناقض بين هذه العناصر ومؤيديها من جهة، وبين بقية قوى الأزمة ومؤيدي ومناصري تلك القوى، من جهة أخرى.
- العمل على عزل وإقصاء قيادة قوى الأزمة من خلال إفقادها لمصداقيتها ونزاهتها وقدرتها على تصعيد الأزمة.
- العمل على زرع وتجنيد عناصر موالية لإدارة المنظمة بين قوى الأزمة، ودعم هذه العناصر حتى تصل الى قيادة قوى الأزمة وتزعمها، وتحويل هذه العناصر بصورة ذكية الى قوى مطيعة لإدارة المنظمة، وقوى لا تشعل الأزمات بل تعمل على مواجهتها وإخمادها، والعمل بصورة إيجابية في المنظمة.

إن استخدام هذا الأسلوب يتطلب من إدارة المنظمة إمتلاك أعلى درجات الهدوء والانتظار والصبر، والقدرة على المناورة، كما يتطلب الأمر امتلاك نظام معلومات متكامل ذي كفاءة عالية.

ثامنا: أسلوب الوفرة الوهمية:

تلجأ إدارة المنظمة الى استخدام هذا الأسلوب في ظل الأزمات العنيفة والسريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد وكذلك يصاحب هذا النوع من الأزمات عوامل نفسية تؤثر بصورة حادّة في المجتمع المحيط بالأزمة وتؤدي الى استقطاب وجذب هذا المجتمع لصالحها ولصالح تصعيد الأزمة، وأهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعلق بالتراجع الحادّ في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة.

وفي ظل هذا النوع من الأزمات فإن إدارة المنظمة تلجأ الى استخدام أسلوب الوفرة الوهمية، وخلاصة هذا الأسلوب إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة إحتياطية من الموارد المالية، ولا داعي للخوف والقلق.

وهنا لا بد من الإشارة الى أن ما تقوله إدارة المنظمة بخصوص هذه الوفرة هي مجرد شائعات من أجل إنقاذ المنظمة من تصاعد هذه الأزمة، والسعي بأسلوب موازٍ لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة الى حالتها الطبيعية. أي أن هذا الأسلوب يعتمد على الإدعاء بعدم صحة ما يشاع بخصوص هذه الأزمة، مع السعي الحثيث لمعالجة هذه الأزمة قبل أن تستفحل في المنظمة، واذا لم تنجح المنظمة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جداً.

تاسعا: أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها:

هذا الأسلوب تستخدمه المنظمات للتعامل مع الأزمات القوية والعنيفة، التي تتصاعد بشدة، ولا يمكن لإدارة المنظمة أن تنجح في إيقافها في قوة عنفوانها، ولذلك فإنها تلجأ الى ركوب موجة هذه الأزمة لحين بدء تراجعها وتلاشيها، وتكون في هذا الأثناء قد نجحت في تحويل مسار هذه الأزمة الى مسارات أخرى لا تُلحق بالمنظمة أضراراً، أو قد تكسب من عملية تحويل المسار بعض المنافع الاستراتيجية أو التشغيلية للمنظمة.

ويتطلب تنفيذ هذا الأسلوب (أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها) استيعاب الإدارة لنتائج الأزمة والرضوخ مؤقتاً ونسبياً لهذه النتائج، والإعتراف بأسباب هذه الأزمة والعمل بكل السبل من أجل التغلب على هذه الأسباب، ومعالجة ومكافحة كل نتائجها وجميع إفرازاتها وانعكاساتها بصورة تؤدي الى تقليل مخاطر وأضرار هذه الأزمة الى أدنى حدّ ممكن.

ويتطلب استخدام هذا الأسلوب ايضاً لجوء إدارة المنظمة الى إستغلال حالة الأزمة والإفادة منها من أجل تحقيق السيطرة الكاملة على مجريات الأمور، وهذا يتطلب استقطاب وحفز مشاركة جميع أصحاب المصالح للتعاون والتنسيق

في إدارة الأزمة، ووضع وتنفيذ الخطط التي تكفل زيادة انتماء أفراد المنظمة وتعظيم أدائهم وإنتاجيتهم وتحسين الأداء العام للمنظمة.

كما أن استخدام هذا الأسلوب يتطلب قيام إدارة المنظمة باختراق صفوف قوى الأزمة والتأثير في هذه القوى بصورة إيجابية لصالح المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وإقناع قوى الأزمة بخطط إدارة المنظمة التي تهدف الى تحقيق عمليات التطوير والتحسين المستمر والتجديد والإصلاح والتوسع والنمو وتحقيق الإبداع في كل محاور ومجالات أعمال المنظمة.

والتعاطي مع الأزمة بفاعلية (وفقاً لهذا الأسلوب) يتطلب عدم النظر الى الأزمة على أنها لا تتضمن سوى العناصر السلبية، فالأزمة قد تتضمن عناصر إيجابية، وهذه العناصر يجب أن تستفيد منها إدارة المنظمة وتركز عليها وأن تعمل على استخدامها في تطوير المنظمة وإجراء التغييرات الإيجابية فيها.

المبحث الثالث

المنهج المتكامل لإدارة الأزمات

المنهج المتكامل لإدارة الأزمات هو منهج علمي يستند على الثوابت ولا يهمل ولا يتجاهل المتغيرات المرتبطة بالأزمة، وهو منهج تفاعلي ابتكاري يعتمد على الإبداع الفردي والإبداع الجماعي وهو يستند الى فكر المدخل النظمي في الإدارة، ويرتكز هذا المنهج على وصف عام وشامل ومتكامل للأزمة يتناولها من كل الجوانب وبجميع متغيراتها وثوابتها، ويوفر لصنّاع القرار كل البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة وبيئتها والتي تمكّنهم من تشخيص هذه الأزمة تشخيصاً سليماً ودقيقاً وصحيحاً، وتمكّنهم في تحديد القرارات المناسبة للتعامل مع هذه الأزمة بكفاءة وفاعلية وبدرجة عالية من النجاح.

وبذلك يمكن القول أن المنهج المتكامل لإدارة الأزمات يمكّن إدارة المنظمة من استخدام الإدارة العلمية في التعامل مع الأزمة للوصول الى المعرفة المطلوبة بصورة كاملة وشاملة ومتكاملة، وتمكين إدارة المنظمة من الكشف الصحيح والسريع للأزمة والتحقق من كل المتغيرات والثوابت والقيام بعمليات التنسيق والربط اللازمة بصورة موضوعية بعيدة عن التحيز وعن الذات وباعتماد واستخدام مجموعة من الخطوات المنطقية المتسلسلة.

إن جميع الأساليب السابقة تفتقد الى النظرة التكاملية الشاملة في التعامل والتعاطي مع الأزمة، فالأساليب الحديثة هي أساليب عصرية وتتعامل مع الأزمة وفقاً للمدارس الإدارية الحديثة، غير ان كلاً منها يركز بصورة كبيرة على جانب محدد دون التركيز على الجوانب الأخرى بالصورة الكافية، وقد كان لذلك أثر واضح على النتيجة النهائية لعمليات إدارة الأزمة. ومن هنا، فقد تمخضت جهود الباحثين في حقل إدارة الأزمة عن وضع منهج متكامل لإدارة الأزمات.

إن استخدام المنهج المتكامل يتطلب إشراك جميع القادة الإداريين في المنظمة في عمليات إدارة الأزمة، ويكون مطلوباً من كل قائد إداري وضع برنامج متكامل للتعامل مع الأزمات، ويجب أن يرتكز هذا البرنامج على مجموعة ركائز أساسية هي:

- توفر الإمكانات المالية اللازمة للتعامل مع الأزمات الحالية والأزمات المستقبلية المتوقعة.
- توفر الإمكانات البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات الحالية والأزمات المستقبلية المتوقعة.
- توفر المعدّات اللازمة للتعامل مع الأزمات الحالية والأزمات المستقبلية المتوقعة.
- توفر الإحتياطيات البديلة التي يمكن أن تلجأ اليها المنظمة في مواجهة بعض الأزمات.
- وضوح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والخطوات وجميع عناصر وأركان البرنامج لجميع أفراد فريق الأزمات، وتحقيق الفهم والقبول الكامل لهذا البرنامج لدى هذا الفريق.
- توافر المرونة في تطبيق برنامج إدارة الأزمة.
- القدرة على التكيّف السريع مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في ظل الأزمة.
- امتلاك مهارة اختيار الوقت المناسب للتدخل في الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية وتقليل مخاطرها الى الحدود الدنيا.
- المعرفة الكاملة بمجريات الأمور قبل الأزمة وإثناء الأزمة وبعد الأزمة.

ويستند المنهج المتكامل لإدارة الأزمات على بعدين أساسيين هما:

- الثوابت والمبادئ والعادات والتقاليد والسلوكيات التي تحكم جميع عناصر مجتمع الأزمة، والتي تعنى وتهتم بتحقيق نمو المنظمة وبقائها واستمراريتها وتحافظ على توازناتها وكفاءتها وفاعليتها في المجالات المالية والتسويقية والبشرية والإنتاجية وفي جميع المجالات الوظيفية الأخرى.

- المتغيرات التي ترافق الأزمة وأسبابها ونتائجها، وتوازن القوى داخل المنظمة وخارجها، ومستوى التوافق والتناقض بين هذه المتغيرات وحجم الضغوط الأزموية التي تتجم عنها ومستويات تأثيرها في الأطراف المختلفة.

ويتكون المنهج المتكامل لإدارة الأزمات من مجموعة مراحل (خطوات) وهذه المراحل هي:

أولا: مرحلة الإختراق.

ثانيا: مرحلة التمركز.

ثالثا: مرحلة التوسيع.

رابعا: مرحلة الإنتشار.

خامسا: مرحلة التحكم والسيطرة.

سادسا: مرحلة التوجيه.

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من مراحل هذا المنهج (المنهج المتكامل لإدارة الأزمات):

أولا: مرحلة الإختراق:

تجسّد الأزمة في بداياتها وفيما قبل بداياتها حالة مجهولة وغير معروفة لإدارة المنظمة بوضوح، وتتسم غالباً الظروف المحيطة بهذه الأزمة بعدم التأكد، وتكون القرارات تجاه هذا الوضع هي قرارات صعبة جداً، وقد تكون احتمالات نجاحها محدودة للغاية.

ومن هنا، فإنه قبل اتخاذ أي قرار بشأن هذه الأزمة فإن على إدارة المنظمة أن تقوم باختراق هذه الأزمة من خلال المنافذ الممكنة من أجل فهم هذه الأزمة والتعرّف عليها ومعرفة أسبابها ودوافعها وعناصرها ومتغيراتها وثوابتها وجميع القوى المؤثرة فيها والمتأثرة بها.

ولا بدّ من التوضيح هنا أن " الاختراق" يختلف اختلافاً جوهرياً وكلياً عن "الصدام"، فعملية الإختراق تركز على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة المطلوبة دون إثارة الانتباه الى ما تقوم به عناصر الاختراق، وتراعي إدارة المنظمة استخدام أعلى درجات السرية والتمويه والخداع، مع المحافظة على

الوضع القائم الى حين تشخيص هذا الوضع والالتفاف عليه والإحاطة به بكلّ قدرة وإحكام. في حين أن الصدام يركز على تدمير قوى الأزمة بدرجة كبيرة من العلانية التي يصاحبها نشاط إعلامي مكثف، ويجري التعامل مع أسباب الأزمة ونتائجها والعمل على إلحاق الأذى والضرر بقوى الأزمة. أما أدوات الصدام فإنه سواء كانت أدوات علنية أو أدوات سرية فإن نتائجها وآثارها سوف تخرج الى الوجود بما تحمله من نتائج وآثار.

اذن، يمكن القول والتأكيد على أن عملية الاختراق للأزمة تختلف عن عملية الصدام.

إن نجاح عملية الإختراق يتطلب أن تتم هذه العملية بصورة كاملة للأزمة، وبصورة سريعة ومفاجئة قادرة على النفاذ الى أعماق الأزمة مع استخدام التموية والخداع من أجل التمكن من هذه الأزمة.

وتتطلب عملية اختراق الأزمة ممارسة مجموعة من المهام والعمليات الإدارية أهمها:

- **البحث:** يجري التركيز هنا على بحث موضوع الأزمة وعناصر الأزمة وكيفية نشأتها وتطورها والعوامل المؤثرة فيها وفي نموّها، والمحددات والظروف التي تؤثر في اتجاهات الأزمة، والعلاقات المختلفة التي تتكون من فعل هذه الأزمة وأمور أخرى متعلقة بالأزمة. وتؤدي عملية البحث الى بلورة البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة والمرتبطة بالأزمة، وتؤدي الى تمكين صناع القرار من التشخيص الدقيق والصحيح والواقعي لهذه الأزمة، ووضع تصور شامل وكامل لجميع أبعادها وعناصرها.
- **التقويم:** يجري هنا الحكم على التصور الشامل والكامل للأزمة، والحكم على جزئيات هذه الأزمة وجوانبها الإيجابية وجوانبها السلبية، ويجري أيضاً التحديد الدقيق للأطراف التي تدعم الأزمة وتساندها وتؤيديها (قوى الأزمة)، ومن جانب آخر يجري التحديد الدقيق للأطراف التي تقف مع إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة، كما يجري هنا تحديد الجهات والأطراف التي يمكن جذبها واستقطابها (من بين قوى الأزمة) واستخدامها كأدوات

فاعلة في تحقيق الاختراق الفاعل للأزمة من جوانبها الضعيفة التي يمكن النفاذ بسهولة من خلالها، وينبغي أن تتم عملية الاختراق من خلال الطرف الذي تعرف عنه إدارة المنظمة كل شيء، اذ أن هذا الطرف يكون هو المنفذ المناسب والأكثر ضعفاً ويحقق عملية اختراق ناجحة. غير أنه يجب أن تنتبه وتلتفت إدارة المنظمة الى خطر وقوعها في كمين كبير قد تعدّه لها قوى الأزمة، ويكون ذلك من خلال قيام هذه القوى بتصميم منفذ خادع يغري ويستقطب إدارة المنظمة لتحقيق عملية الاختراق من خلاله، لكن هذا المنفذ يكون مليئاً بالأكاذيب والبيانات والمعلومات الوهمية والحقائق المغلوطة ويحتوي على حلفاء ضعفاء لا يمكن أن يحققوا لإدارة المنظمة ما تريده.

ويمكن القول أن هناك أطراف ضعيفة أو مناطق ضعف يمكن أن تحقق إدارة المنظمة عملية الاختراق من خلالها، وأهم هذه المناطق الضعيفة (سهلة الإختراق) ما يأتي:

- نقاط التعارض بين قوى الأزمة، وهذا التعارض قد يكون تعارضاً حزبياً أو سياسياً أو مذهبياً أو غيرذلك، اذ أن بعض القوى تلتقي لتحقيق هدف مشترك من خلال تحالف مؤقت، وبعد ذلك ينفرط عقد هذا التحالف المؤقت.
- نقاط الشكوك والهواجس لدى قوى الأزمة حول ما يقومون به في ظل الأزمة، خصوصاً ما يتعلق بالتناقض وعدم الاتفاق مع العادات والتقاليد والقيم والمصحلة العليا وغير ذلك.
- نقاط الخلاف بين قوى الأزمة على تقسيم المكاسب التي ستتحقق لهم عند نجاح الأزمة في تحقيق أهدافها، اذ أن قوى الأزمة تكون غالباً قد اتفقت على تقسيم هذه المكاسب فيما بينها، غير أنه يكون في الأغلب بعض الجوانب التي تبقى غير واضحة للجميع بسبب مطامع زائدة لبعض قوى الأزمة للاستئثار بها عند تحقيق أهداف الأزمة. وهنا يجري استغلال هذه الجوانب من طرف إدارة المنظمة كنقاط ضعيفة تحقق من خلالها عملية اختراق ناجحة.

وتستخدم إدارة المنظمة أساليب متعددة من أجل اختراق الأزمة، وأهم هذه الأساليب:

- **أسلوب إعادة قراءة الأزمة من جديد**: يركز هذا الأسلوب على قراءة كل ما جرى في مسارات الأزمة المختلفة، واكتشاف كل جوانب الأزمة، والوصول الى كل خفاياها، وعناصر ضعفها الأساسية، والتوقف عند بعض الأحداث التي تساعد على إجراء قراءة أفضل للأزمة. إن إعادة قراءة الأزمة يجب أن تجري على يد خبراء متخصصين في إدارة الأزمات، وأن تتم عملية إعادة القراءة للأزمة بصورة تفصيلية تحقق الإدراك الكامل والشامل لجميع جوانب الأزمة وخاصة ما يتعلق بأسباب الأزمة والعناصر التي تدعم تصاعدها وتلك العناصر التي تقف في وجه انتشارها، وعمليات وقنوات الاتصال في أثناء الأزمة والظروف والعوامل المحيطة بالأزمة.
- **أسلوب إعادة تتبع أحداث الأزمة**: يجري استخدام هذا الأسلوب من أجل استرجاع جميع الأحداث التاريخية المرتبطة بالأزمة في أثناء مراحل نشوء هذه الأزمة من أجل توصيف وتشخيص كل مرحلة من هذه المراحل من حيث أسباب الأزمة ودوافعها وقوى الأزمة والقوى المؤيدة والمناصرة والداعمة لها والقوى التي تؤازر إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة والقوى المحايدة. وهنا، فإن عملية الاختراق تجري من خلال التتبع الدقيق لكل ما قام به كل طرف من الأطراف الصانعة للأزمة أو المؤثرة فيها أو المتأثرة بها، وتقويم دور كل طرف من هذه الأطراف ومبرراته ودوافعه، وفيما اذا كان تصرف كل طرف قد تم عن قناعة ومعرفة أم أنه تم بتأثيرات وعوامل جذب من أطراف أخرى. إن هذا التتبع الدقيق يجعل إدارة المنظمة قادرة على تحقيق اختراق فاعل وناجح لقوى الأزمة، وكسر حواجز عدم التأكد وحلّ مشكلة عدم المعرفة.

ثانيا: مرحلة التمركز:

اذا نجحت إدارة المنظمة في تحقيق عملية الاختراق للأزمة فإن عليها بعد ذلك أن تحقق التمركز من خلال تأسيس قاعدة ارتكازية في مناطق الاختراق،

وكلما نجحت إدارة المنظمة في تعزيز عملية التمركز فإنها تكون أكثر قوة وأكثر فاعلية في التعاطي مع الأزمة ومواجهتها.

وتتمكن إدارة المنظمة من خلال عملية التمركز من فك الغاز المجهول في الأزمة، وتستخدم إدارة المنظمة مجموعة من الأدوات لتحقيق التمركز، منها:

- أدوات لمعرفة الاتجاهات وقياسها.
- أدوات لاختيار النوايا.
- أدوات لجذب الانتباه.
- أدوات جذب واستقطاب.
- أدوات تهديد.
- أدوات الاتجاهات والمواقف.

ولتحقيق التمركز الناجح والفاعل فإن إدارة المنظمة تلجأ الى جذب واستقطاب بعض الأفراد العاملين مع قوى الأزمة وتجنيد هؤلاء الأفراد لصالح إدارة المنظمة للعمل معها في مواجهة الأزمة وقوى الأزمة.

ثالثا: مرحلة التوسيع:

يجري التركيز في هذه المرحلة على كسب وجذب واستقطاب المزيد من المؤيدين والمناصرين لإدارة المنظمة ضد قوى الأزمة، وتفعيلهم للعمل بقوة في مواجهة الأزمة. وتتم عملية التوسيع من خلال دراسة وتتبع وتحليل قوى الأزمة والقوى المناصرة والمؤيدة لها وتحقيق توافقات مرحلية ومؤقتة مع هذه القوى، والعمل على توسيع أماكن التمركز (التي جرى تحقيقها في المرحلة السابقة) بحيث تحقق إدارة المنظمة تمركزاً في أماكن جديدة تسيطر عليها بصورة كاملة أو بصورة جزئية بالتعاون مع قوى أخرى من غير قوى الأزمة.

رابعا: مرحلة الانتشار (الامتداد):

بعد أن تنجح إدارة المنظمة في مرحلة التوسيع يأتي دور جديد على درجة عالية من الأهمية في إدارة الأزمة، وهو الانتشار.

وفي هذه المرحلة (مرحلة الانتشار) فإن إدارة المنظمة تبدأ بالإمساك بزمام الأمور بصورة فعلية، وتبدأ في التأثير في اتجاهات الأحداث وليس التأثير بها

والانصياع لها، وفي هذه المرحلة يجري استخدام الإعلام (إعلام الأزمة) بصورة واضحة ومكثفة، ويجري التركيز على الإبداع الإعلامي من خلال طبيعة الرسائل الإعلامية وطبيعة الوسائل والأساليب المستخدمة والموجهة نحو الأزمة وقوى الأزمة.

وتختلف عملية الانتشار (الامتداد) باختلاف نوع الأزمة وطبيعتها، وعلى العموم، فإن هناك أنواع متعددة من الانتشار (الامتداد) التي تتطلبها عملية إدارة الأزمات، ومن هذه الأنواع:

- الامتداد السلعي (في إنتاج السلع).
- الامتداد نحو المزيد من الزبائن.
- الامتداد الجغرافي (الإمتداد الى مناطق جغرافية جديدة).
- الامتداد التوزيعي (الإمتداد في منافذ التوزيع التي تستخدمها المنظمة).
- الامتداد التكاملي (تحقيق التكامل مع وظائف وأقسام وفروع أخرى).
- الامتداد الشامل.

وغير ذلك من أنواع الامتداد التي تتفق مع الأزمة.

وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المنظمات تتكون من ثلاثة أنواع من القوى، وهي:

- القوى الراديكالية.
- القوى المحافظة.
- القوى المعتدلة.

وهنا فإن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب التعامل مع هذه القوى بذكاء بصورة تقود الى مواجهة الأزمة بفاعلية كبيرة، وغالباً يتم جذب واستقطاب القوى الراديكالية للاستفادة منها في صناعة مستقبل المنظمة، ويجري تسخير واستخدام القوى المعتدلة للمحافظة على حاضر المنظمة والمحافظة على الإنجازات القائمة ضمن منهج متكامل للتحسين المستمر، أما القوى المحافظة (التي تتسم غالباً بالتزمت) فإنه يجري إقصاؤها وتحييدها اذا كانت تصرّ على التمسك والتشبث بالماضي (مع أخطائه وسلبياته) وعدم استعدادها للتطوير والتغيير.

خامسا: مرحلة التحكم والسيطرة:

في هذه المرحلة يجري التركيز على إحكام السيطرة عل الأزمة وقوى الأزمة، وعملية التحكم والسيطرة في قوى الأزمة قد تتحقق من خلال الإقناع والتفاوض وقد تتم من خلال الإكراه والإجبار، وتبدأ عملية التحكم والسيطرة بإيجاد مصلحة للطرف الآخر (قوى الأزمة) وربط تحقيق احتياجات ومطالب هذا الطرف بالخضوع لأنظمة المنظمة وتعليماتها، وتحقيق تبعية هذا الطرف لمصالح المنظمة بصورة مسيطر عليها وبصورة يصعب التفكك أو التحلل منها، فيرضخ هذا الطرف ويمتثل لأهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها.

إن عملية التحكّم والسيطرة تتعلق بجوانب وعوامل وعناصر متعددة أهمها السيطرة والتحكم في التكاليف والمدّة الزمنية لإدارة الأزمة والجهود المبذولة والأساليب المستخدمة وكيفية التنفيذ، ويكون التركيز على جميع الأنشطة والعمليات التي تؤديها إدارة المنظمة في أثناء الأزمة وقبلها وبعدها وليس فقط الأنشطة والعمليات الموجهة نحو قوى الأزمة.

وهناك أدوات وأساليب مختلفة ومتعددة تستخدمها إدارة المنظمة من أجل تحقيق عملية تحكم وسيطرة فاعلة، وهذه الأدوات والأساليب تختلف بإختلاف الأزمة وطبيعتها، ومن هذه الأساليب (في حالة حدوث أزمة تتعلق بجانب تسويقي في منظمة تجارية أو صناعية):

- التحكم في الأسعار.
- التحكم في الكميات المعروضة.
- التحكم في بعض المواد الخام.
- التحكم في شروط البيع أو شروط العرض التكميلية.
- التحكم في أية شروط أخرى تتعلق بعمليات التبادل التجاري أو الصناعي.

سادسا: مرحلة التوجيه:

هذه المرحلة هي أهم المراحل، وعندما تصلها إدارة المنظمة تكون قد وصلت قمة النجاح في التعامل مع الأزمة ومواجهتها ومعالجة أسبابها وآثارها وانعكاساتها السلبية على أعمال المنظمة وأنشطتها، وبوصول هذه المرحلة

تكون إدارة المنظمة قد حققت سيطرتها الكاملة على قوى الأزمة والقوى المؤيدة والمناصرة لها، وهنا تبدأ عملية التوجيه التي ينبغي أن تجري بذكاء كبير لتحقيق أهداف إدارة المنظمة المتعلقة بالتعاطي مع الأزمة، وهناك ثلاثة أشكال أساسية يجري استخدامها للتوجيه في إدارة الأزمات، وهذه الأشكال هي:

- **الشكل الأول: تحويل الأزمة من سلبية الى إيجابية:** تركز إدارة المنظمة بموجب هذا الشكل على تحويل الجوانب والمناحي السلبية في الأزمة الى عناصر إيجابية تؤدي الى تعزيز تماسك المنظمة بأركانها ومستوياتها المختلفة، وتشجّع وتحفّز الطاقات الإبتكارية والإبداعية في المنظمة، ويجري أيضاً التركيز على تحقيق المشاركة الفاعلة في صناعة القرارات، اذ أنه لا يمكن معالجة الأزمة وإدارتها بفاعلية من خلال فرد واحد في الإدارة، فهذا أمر غير ممكن، اذ أن إدارة الأزمة تتطلب الكثير من الإيثار والتضحيات التي تتطلب التضافر والتعاون من فريق متكامل، وينبغي أن تتم هذه العمليات طوعاً وليس بالإكراه والإجبار. ويتطلب استخدام وتطبيق هذا الشكل قيام إدارة المنظمة بتوجيه الأفراد وإعلامهم بطبيعة الأزمة دون مبالغة ودون تهويل، وكذلك دون التقليل من شأن هذه الأزمة، وينبغي أن تصدر إدارة المنظمة توجيهاتها المناسبة بتشكيل اللجان اللازمة للمشاركة في إبداء الرأي حول الأساليب الفاعلة للتعامل مع الأزمة، واقتراح الحلول الملائمة لهذه الأزمة ولأسبابها ونتائجها وإنعكاساتها، وإعداد خطة توجيهية متكاملة تتضمن الآراء والمقترحات ممكنة التطبيق، والعمل على تنفيذ هذه الآراء والمقترحات بالتعاون مع اللجان ذات العلاقة.
- **الشكل الثاني: تصدير الأزمة الى الخارج:** في كثير من الأحيان تنجح الإدارة في معالجة الأزمة من خلال تصديرها الى منظمة/ منظمات أخرى، وهنا تصدر التوجيهات الى العناصر الإدارية الفاعلة في المنظمة لوضع الخطط التي تكفل نقل هذه الأزمة بذكاء الى تلك المنظمة/ المنظمات عن طريق إيجاد مصالح للمنظمات الأخرى تسهل عملية تصدير الأزمة اليها. ومن الأمثلة الواضحة على هذا الشكل هو تغلب الدول الصناعية الرأسمالية الكبرى

علـى أزمـة الركـود الإقتـصادي في منتـصف الـسبعينات عـن طريـق زيـادة مستويات الطلب على منتجات هـذه الـدول لـدى دول العـالم الثالـث، وقـد أدى ذلك الى زيادة مستويات التشغيل في المنظمات في الدول الصناعية، وقد قـدمت الـدول الـصناعية للـدول النامية الكـثير مـن التـسهيلات في الأسـعار وشـروط الدفع والبيع التي تجعل هـذه الـدول النامية قـادرة علـى الشراء ضمن شـروط سهلة وميسرة. وبعد أن تخطّت الـدول الـصناعية مرحلة الركـود الاقتصادي فقد لجـأت الى ز يادة أسـعار الفائـدة بصورة كبيرة لا تتناسـب مـع إمكانـات وقـدرات الـدول الناميـة، وهـذا أدى الى اسـتنزاف القـدرات المالية والمادية لهذه الدول، وإضعاف قدراتها في تحقيق المشاريع التنموية، وزيـادة وتعظيم قـدرات الدول الصناعية في التحكم في الدول النامية، وبذلك تكون الدول الصناعية قد نجحت في تصدير أزمتها بهذا الشكل.

- **الشكل الثالث: ركوب موجة الأزمة والانحراف بها:** هـذا الشكل يجسد ويمثـل أسـلوباً ذكيـا للتكيّـف المرحلـي، ويـتخلص هـذا الـشكل في ركـوب موجة الأزمة والتغلغل في قواها وقيادتها والعمـل علـى توجيه هـذه الأزمـة وقـوى الأزمة والانحراف بالأزمة عن مسارها الأصلي وتوجيهها في مسار جديد يقـود الى تجقيـق أهـداف المنظمـة وأهـداف أصـحاب المـصالح. إن اسـتخدام هـذا الـشكل التـوجيهي الـذكي يمكّـن إدارة المنظمـة مـن اسـتنزاف قـوى الأزمـة واسـتنزاف طاقاتهـا مـع الإشـارة الى أن هـذا الـشكل يتطلب دقـة في توقيـت عمليـات التوجيـه، ويتطلـب امـتلاك إدارة المنظمـة لقـدرات عاليـة في الـصبر والانتظار.

الفصل العاشر

الأساليب الكمية لإدارة الأزمات

الفصل العاشر
الأساليب الكمية لإدارة الأزمات

مقدمة:

في ضوء التطورات المعرفية والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئات المنظمات، وفي ضوء التسارع الكبير للأحداث وكثافة المتغيرات البيئية والمنظمية، فقد أصبح يصعب الاعتماد فقط على الأساليب والأدوات الوصفية غير الكمية في إدارة الأزمات، وصار من الضروري استخدام أساليب وأدوات كمية في إدارة الأزمات.

وهناك مجموعة من الأساليب الكمية التي يجري إستخدامها في إدارة الأزمات، وأهمها ما يأتي:

أولا: نظرية المباريات.

ثانيا: أسلوب المحاكاة.

ثالثا: أسلوب تقويم ومراجعة البرامج (بيرت).

رابعا: أسلوب شجرة القرارات.

خامسا: أسلوب الأرقام القياسية.

سادسا: أسلوب البرمجة الخطية.

وفيما يأتي توضيح لكل من هذه الأساليب:

أولا: نظرية المباريات:

إن نظرية المباريات هي أحد الأساليب المستخدمة لتحديد التصرفات السليمة والسلوك الصحيح والمناسب من خلال القرارات التي يجري اتخاذها للتعامل مع الأزمة من خلال دراسة الإستراتيجيات والخطط التي تضعها الاطراف ذات العلاقة ومن خلال تحديد البدائل والإحتمالات المختلفة.

ويمكن القول ان نظرية المباريات هي أسلوب تعتمده المنظمة في إدارة الأزمة وصناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة هذه الأزمة عندما يتطلب الأمر مراعاة إستراتيجيات الطرف الآخر (قوى الأزمة)، وفي هذه الحالة فإن الأستراتيجية التي تعتمدها المنظمة قد تتوقف على الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تعتمدها قوى الأزمة.

إن كلمة مباراة يجري استخدامها لوصف جميع الحالات والأوضاع التي تعبّر عن وجود تعارض وصراع بين طرفين بخصوص بعض الأمور والقضايا المنظمية، ويكون هناك اختلافات في الدوافع التي تحرك كل طرف من أطراف الأزمة.

من جانب أخر، فإن نجاح أحد أطراف هذه الأزمة يكون على حساب طرف آخر او أطراف أخرى، وتكون العلاقة بين أطراف الأزمة هي علاقة تناقض وعلاقة تنافس وتعارض في المصالح.

أن فلسفة نظرية المباريات هي التركيز على التوصل إلى اتفاق وحلّ الأزمة، أذ أن التوصل إلى اتفاق في ظل الموارد المتاحة يكون أفضل بكثير من عدم التوصل إلى اتفاق، وكذلك فإنه من مصلحة جميع الأطراف أن يكون هناك تعاون يسهم في تحقيق الاتفاق المبدئي.

وهذه النظرية تفسّر الجوانب المختلفة لصناعة القرار فيما يتعلق بالصراعات الأزموية التي تنشأ بين طرفين كل منهما يحاول أن يكسب الصراع لصالحه، وهذه النظرية تستخدم في التعرف على الاحتمالات البديلة المتاحة أمام صنّاع القرار للتعامل مع الأزمة، وتساعدهم في تحقيق فهم متعمّق للأزمة وليس مجرد الحصول على وصف شكلي للأزمة.

وهناك مجموعة أسس يجب مراعاتها في إستخدام نظرية المباريات، وهذه الأسس هي:

1. التقيّد بمجموعة من القواعد الضرورية عند التعامل مع الأزمة باعتماد نظرية المباريات.

2. مراعاة أن مفهوم الربح والخسارة قد يتفاوت من طرف إلى آخر في ضوء الظروف والقيم التي تتحكم في كل طرف.
3. وجود طرفين اثنين (لاعبين) أو أكثر وكل طرف يسعى إلى تحقيق نتائج أفضل من النتائج التي قد يحققها الطرف الآخر.
4. توافر البيانات والمعلومات والمعرفة لدى كل طرف عن الطرف الآخر.
5. هذه النظرية (نظرية المباريات) تفترض ان جميع اطراف المباراة (أطراف الصراع في الأزمة) يتصرفون بعقلانية ورشد ومنطق في صناعة القرارات المتعلقة بالأزمة.
6. أن البدائل والاحتمالات المتاحة لأي طرف (أي لاعب) من أطراف الأزمة تكون متاحة لجميع الأطراف الأخرى الواقعة في بيئة الأزمة.
7. ضرورة التحرك والتفاعل مع التحركات المتصارعة والمتضادة، إذ أن أي حركة تصدر عن أحد الأطراف قد تحفز الطرف الآخر نحو تعديل مواقفه وقراراته.
8. ضرورة دراسة البيئة التي تجري فيها المباراة ويدور فيها الصراع بين أطراف الأزمة وتحليل مستويات معرفة الأطراف المتصارعة بطبيعة هذه البيئة ومستويات التأكد والمخاطرة فيها.

ويجري تطبيق نظرية المباريات في إدارة أية أزمة تواجه المنظمة من خلال مجموعة خطوات كما يأتي:

1. إنشاء مصفوفة المباراة، وتتضمن هذه المصفوفة احتساب وإدراج جميع المتغيرات والعوامل التي يُتوقع أن تحدث مستقبلاً في ظلّ تنامي أحداث الأزمة، ويجري إنشاء هذه المصفوفة وتكوينها كما يأتي:

- إنشاء عدد من الصفوف يتساوى عددها مع المتغيرات والعناصر التي تؤثر في الأزمة وتناميها وتصاعدها، ويجب ان يتضمن كل صف وكل عامل (من المتغيرات والعوامل المذكورة) في أثناء الأزمة.
- أن تقسم المصفوفة إلى عدد من الإحتمالات النسبية التي تتعلق بكل متغير أو عامل من العوامل المؤثرة في الأزمة والمتأثرة بها.

2. تحديد جميع أطراف الأزمة وتقسيم هذه الاطراف إلى طرفين رئيسين (لاعبين) داخل المباراة (المباراة المتعلقة بالأزمة....)، أما الطرف الأول (اللاعب الأول) فهو الذي يعمل على مواجهة الأزمات ووقف نموها وتصاعدها، وأما الطرف الثاني (اللاعب الثاني) فهو الذي يؤجج الأزمة ويشغلها ويعمل على تصعيد وتيرتها وزيادة تناميها. وعند إستخدام نظرية المباريات في إدارة الأزمة فإنه يتم إفتراض ما يأتي:
   - وجود تماثل في الاحتمالات بخصوص كل تصرف وكل سلوك من التصرفات والسلوكيات البديلة التي يمكن أن تصدر عن كل طرف من الطرفين المذكورين على الرغم من التباين في تقديرات السلوك الخاص بكل طرف من طرفي الأزمة الرئيسة.
   - عدم معرفة الأهداف النهائية والإستراتيجية الخاصة بالطرف الآخر، وعليه فإن المباراة تجري ضد الطبيعة الاحتمالية للتصرف أو السلوك الذي سوف يصدر عن هذا الطرف.
   - وجود حالة شديدة من عدم التأكد بخصوص الاتجاهات والنوايا المستقبلية للطرف الآخر، والذي يركز على إعاقة وعرقلة الجهود الموجهة نحو حل الأزمة، وهنا لا بدّ من التذكير أنه يتم وضع الطرف الآخر في صف أعلى المصفوفة.
3. إنشاء عمود جديد على يسار المصفوفة، ويوضع في خلية من خلايا هذا العمود أكبر قيمة رقمية في كل صف.
4. إنشاء صف جديد أسفل المصفوفة، ويوضع في هذا الصف أقل قيمة رقمية في كل عمود.
5. تحديد قيمة المباراة لهذه الأزمة، وهذه القيمة تتجسد في نقطة التعادل أو نقطة التلاقي والتي تمثل أكبر قيمة عددية موجودة في عمودها.
6. تحديد ورسم حركة التعادل مع الأزمة في ضوء مجموعة من القواعد الإحتمالية المحسوبة بصورة جيدة من أجل تقليل وتدنية مخاطر عدم التأكد التي تتضمنها القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة والتعاطي معها.

وأهم أشكال المباريات التي تستخدم في إدارة الأزمات:

1. المباراة ذات المجموع الصفري.
2. المباراة ذات المجموع غير الصفري.

وفيما يأتي توضيح لكل شكل من الشكلين المذكورين:

1. **المباراة ذات المجموع الصفري:**

هي المباراة التي تجري بين طرفين يحاول كل منهما أن تكون نتائج المباراة لصالحه، وكل طرف يمتلك القدرة على تحديد القرار (الإستراتيجية) الذي يؤدي إلى تعظيم عوائده أو تقليل وتدنية خسائره، وما يربحه أحد الطرفين يخسره الطرف الآخر ويقال عن المباراة أنها ذات مجموع صفري عندما:

- يكون الترتيب السلمي لعائد الطرف الاول هو المعكوس التام للترتيب السلمي لعائد الطرف الآخر.
- تكون المنفعة المتحققة للطرفين بالنسبة للنتائج التي جرى التوصل إليها ذات مجموع صفري، وهذا يعني ان القيمة المنفعية لعائد موجب محدد يخص الطرف الأول تساوي القيمة المنفعية السالبة للطرف الثاني.

مثال(1):

تصاعدت حدّة الخلاف بين نقابة العاملين في الشركة العربية لخدمات التصدير من جهة، وإدارة هذه الشركة من جهة أخرى، وهذا الخلاف سببه مطالبة النقابة بزيادة اجور العاملين في الشركة عن كل قطعة ينتجها كل عامل، وقد هددت النقابة بالبدء في إضراب مفتوح عن العمل إذا لم تتم الإستجابة لمطالبها. وبذلك فقد رأت إدارة المنظمة نفسها أمام أزمة حقيقية.

هنا، يمكن افتراض أن نقابة العاملين قد قررت إستخدام الإستراتيجيات الآتية في التعاطي والتعامل مع مجريات هذه الأزمة:

- ❖ الإستراتيجية الأولى (ن1): إستخدام الشدة والحدّة في مساومة الشركة لتحقيق أكبر زيادة ممكنة للعامل عن كل قطعة ينتجها.
- ❖ الإستراتيجية الثانية (ن2): لجوء النقابة إلى الإسلوب المنطقي والتفاهم.
- ❖ الإستراتيجية الثالثة (ن3): لجوء النقابة إلى الحلول القانونية والعرف السائد.

❖ الإستراتيجية الرابعة (ن4): لجوء النقابة إلى الموافقة والتقارب والتنازل.

أما الإستراتيجية الأفضل التي سوف تستخدمها نقابة العاملين فإنها تعتمد على الإستراتيجية التي ستعتمدها إدارة الشركة في التعامل مع هذه الأزمة، ومن المعروف أن الطرف الأول (نقابة العاملين) لا يعلم ما هي الإستراتيجية التي سوف تستخدمها إدارة الشركة، ولكن يمكن التعاطي مع هذا الموقف بصورة أكثر وضوحاً بافتراض ان الإستراتيجيات التي استخدمتها واعتمدتها الشركة في الماضي هي الإستراتيجيات الآتية:

- الإستراتيجية الأولى (ش1): استخدام الشدّة والحدّة في المساومة بهدف دفع أقل زيادة ممكنة في أجور العاملين.
- الإستراتيجية الثانية (ش2): استخدام الأسلوب المنطقي والتفاهم.
- الإستراتيجية الثالثة (ش3): اللجوء إلى الحلول القانونية والعرف السائد.
- الإستراتيجية الرابعة (ش4): اللجوء إلى الموافقة والتقارب والتنازل.

في ظل المعطيات السابقة، فإنه يمكن توضيح النتائج التي تترتب على كل إستراتيجية تستخدمها نقابة العاملين (في مقابل كل إستراتيجية قد يعتمدها ويستخدمها الطرف الآخر المتمثل في إدارة الشركة).

ولتوضيح هذه الأزمة فإنه سوف يتم ترتيب هذه الإستراتيجيات في مصفوفة، وهذه المصفوفة تتكون من صفوف (تعبّر عن استراتيجيات نقابة العاملين) ومن أعمدة (تعبر عن إستراتيجيات الشركة)، وأما الأرقام الموجودة في المصفوفة فإنها تمثل نتائج مفترضة (ناجمة عن عملية التفاعل بين كل إستراتيجيتين). اما الأرقام الموجبة في المصفوفة فإنها تمثل عائداً تحققه نقابة العاملين، والأرقام السالبة تمثل ما تكسبه الشركة، علما أن ما يربحه طرف يخسره الطرف الآخر.

جدول(1-10)

مباراة ذات مجموع صفري لإدارة أزمة بين نقابة عاملين وشركة

إستراتيجيات الشركة / إستراتيجيات نقابة العاملين	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
ن1	20	15	12	35
ن2	25	14	8	10
ن3	40	2	10	5
ن4	-5	4	11	صفر

بالنظر إلى الشكل (1-10) يلاحظ أن نقابة العاملين لن تستخدم الإستراتيجية الرابعة (ن4) بأي شكل من الأشكال، والسبب في ذلك ان الإستراتيجية الأولى (ن1) تهيمن على الإستراتيجية الرابعة (ن4)، ويلاحظ ان جميع القيم المقابلة لـ (ن1) في الصف الأول أكبر من جميع القيم التي تناظرها في (ن4)، وهذا هو معنى هيمنة إستراتيجية على إستراتيجية أخرى في نظرية المباريات.

وبالنظر إلى الجدول يلاحظ أنه في ظل أسوأ الظروف فإن نقابة العاملين سوف تحصل على زيادة ما وفقاً للإستراتيجية التي تعتمدها هذه النقابة (أقل زيادة يمكن تحقيقها) وذلك كما يأتي:

- عندما تستخدم النقابة الإستراتيجية الأولى (ن1) فإن أدنى زيادة يمكن تحقيقها تبلغ 12 ديناراً.
- عندما تستخدم النقابة الإستراتيجية الثانية (ن2) فإن أدنى زيادة يمكن أن تحققها للعامل عن كل قطعة ينتجها هي 8 دنانير.
- عندما تستخدم النقابة الإستراتيجية الثالثة (ن3) فإن أدنى زيادة يمكن ان تحققها النقابة تساوي دينارين.
- أما إذا اعتمدت النقابة الإستراتيجية الرابعة (ن4) فإن ذلك سينعكس سلباً على أجر القطعة الواحدة المدفوع للعامل في ظل أسوأ إحتمال، وسيؤدي ذلك إلى تخفيض أجر القطعة الواحدة بمقدار خمسة دنانير.

أمـا فيمـا يتعلـق بالـشركة، فإنهـا تـسعى مـن خـلال إدارة هـذه الأزمـة إلى الوصول إلى اتفاق مع النقابة يكفل لها دفع أقل زيادة ممكنة عن كل قطعة ينتجها كل عامل. وهنا فإنه يجب ملاحظة أنه في ظل أسوأ الظروف التفاوضية مع النقابة في هذه الأزمة فإن أقصى ما ستدفعه الشركة من زيادة سيكون كما يأتي:

- إذا استخدمت الشركة الإستراتيجية الأولى (ش1) فإن أقصى زيادة يمكن ان تدفعها للعامل لكل قطعة هي 40 دينارا.
- أما إذا استخدمت الشركة الإستراتيجية الثانية (ش2) فإن أقصى زيادة يمكن ان تدفعها الشركة هي 15 ديناراً.
- وإذا استخدمت الشركة الإستراتيجية الثالثة (ش3) فإن اقصى زيادة يمكن أن تدفعها لكل قطعة هي 12 ديناراً.
- وإذا استخدمت الشركة الإستراتيجية الرابعة (ش4) فإن أقصى زيادة يمكن أن تدفعها لكل قطعة هي 35 ديناراً.

وبعد أن تم إيضاح النتائج المترتبة على كل إستراتيجية للنقابة وللشركة فإنه لا بد من توضيح ما ياتي:

- بما ان النقابة تسعى إلى تحقيق أعلى زيادة ممكنة لكل قطعة ينتجها العامل فإن النقابة سوف تستخدم الإستراتيجية الأولى (ن1) إذ أن هذه الإستراتيجية تحقق أفضل الأسوأ من بين أسوأ النتائج التي تحققها جميع الاستراتيجيات.
- وبما ان الشركة تسعى الى دفع اقل زيادة ممكنة عن كل قطعة فإنها سوف تعتمد الإستراتيجية الثالثة (ش3) إذ أن هذه الاستراتيجية تحقق لها أفضل الأسوأ من بين الزيادات الأربعة المذكورة (40، 15، 12، 35)، فأفضل للشركة ان تزيد للعامل 12 ديناراً لكل قطعة من ان تزيده 40 أو 15 أو 35، وبذلك تم القول ان الرقم 12 يجسد افضل الأسوأ.

وبذلك يمكن القول ان الرقم 12 يمثل حلاً توازنياً لهذه الأزمة، أي أن يتم الإتفاق بين النقابة والشركة على زيادة العامل 12 ديناراً لكل قطعة يتم إنتاجها.

ولكن لا بد من الإشارة إلى انه ليس بالضرورة ان يكون لكل ازمة او حالة صراع حلاً توزنياً (نقطة توازن) كما ورد في هذا المثال، وعند ذلك يتم اللجوء إلى حل الأزمة باستخدام مزيج الإستراتيجيات للوصول إلى اتفاق بين الطرفين.

مثال(2):

تدور حالة الصراع بين طاقم المبيعات وإدارة إحدى الشركات التسويقية، وقد تفجرت حالة الصراع إلى أزمة حادّة سببها الرئيس هو مطالبة طاقم المبيعات بزيادة في النسبة المستحقة لهم عن المبيعات التي يحققونها شهرياً، والجدول الآتي يوضح الإستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها طاقم المبيعات (ط1، ط2، ط3، ط4) والإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها إدارة الشركة في مواجهة هذه الأزمة (ش1، ش2، ش3، ش4)، كما يوضح الجدول قيم النسب المئوية التي تتحقق من استخدام الإستراتيجيات المذكورة.

وبالنظر إلى هذا الجدول (10-2) يلاحظ أنه في ظل أسوأ الظروف التفاوضية لحل الأزمة فإن أقل النسب التي سينجح طاقم المبيعات في تحقيقها هي:

- أسوأ نتيجة يمكن ان يحققها طاقم المبيعات عند استخدام الإستراتيجية الأولى (ط1) هي النسبة 12٪.
- أسوأ نتيجة يمكن أن يحققها طاقم المبيعات عند استخدام الإستراتيجية الثانية (ط2) هي النسبة 8٪.
- أسوأ نتيجة يمكن ان يحققها طاقم المبيعات عند استخدام الإستراتيجية الثالثة (ط3) هي النسبة 2٪.
- أسوأ نتيجة يمكن أن يحققها طاقم المبيعات عند استخدام الإستراتيجية الرابعة (ط4) هي تراجع النسبة بمقدار 5٪.

جدول (2-10)

مباراة ذات مجموع غير صفري لإدارة أزمة بين طاقم مبيعات وإدارة شركة

إستراتيجيات الشركة / إستراتيجيات طاقم المبيعات	ش1	ش2	ش3	ش4
ط1	20	15	12	35
ط2	25	14	8	10
ط3	40	2	19	5
ط4	-5	4	11	صفر

وباستعراض النتائج المتحققة من الإستراتيجيات المذكورة يلاحظ أن طاقم المبيعات سوف يركز على الوصول إلى اتفاق مع إدارة الشركة لحل هذه الأزمة وسيرضى هذا الطاقم في عملية التفاوض عن زيادة النسبة بمقدار 12٪ وهي أفضل أسوأ النتائج.

ومن جانب آخر، يلاحظ من الجدول أن أعلى النسب التي ستوافق عليها إدارة الشركة في ظل أسوأ الظروف التفاوضية في هذه الأزمة ستكون كما يأتي:

- أعلى نسبة زيادة ستدفعها إليها إدارة الشركة في تفاوضها مع طاقم المبيعات ستكون 40٪ عندما تستخدم إدارة الشركة الإستراتيجية الأولى (ش1).
- أعلى نسبة زيادة ستدفعها إدارة الشركة في تفاوضها مع طاقم المبيعات ستكون 15٪ إذا إستخدمت إدارة الشركة الإستراتيجية الثانية (ش2).
- أعلى نسبة زيادة ستدفعها إدارة الشركة في تفاوضها مع طاقم المبيعات ستكون 19٪ إذا استخدمت إدارة الشركة الإستراتيجية الثالثة (ش3).
- أعلى نسبة زيادة ستدفعها إدارة الشركة ستكون 35٪ إذا استخدمت هذه الإدارة الإستراتيجية الرابعة (ش4).

وبما أن إدارة الشركة تحاول أن تدفع أقل زيادة ممكنة في النسب المستحقة لطاقم المبيعات (كنسبة مئوية من حجم المبيعات المتحققة) فإن هذه الإدارة سوف تركز على اعتماد الإستراتيجية الثانية في عملياتها التفاوضية مع طاقم المبيعات، أي أنها ستدفع زيادة في النسبة بمقدار 15٪، وهذه النسبة تمثل الأسوأ بالنسبة لإدارة الشركة مقارنة بالنسب الثلاث الأخرى. ويلاحظ مما سبق ان الحل الذي نجم عن عمليات التفاوض لإدارة الأزمة لم يكن حلاً توازنياً، فطاقم المبيعات قد اختار الإستراتيجية الأولى (ط1) وقيمتها 12٪ من نسبة المبيعات، وإدارة الشركة قد اختارت الإستراتيجية الثانية وقيمتها زيادة بمقدار 15٪ في نسبة المبيعات. وبما أنه لم يتم التوصل إلى حل توازني يتم اللجوء إلى استخدام مزيج من الإستراتيجيات للتوصل إلى حل لهذه الأزمة. بحيث يكون متفقاً عليه بين الطرفين. وبالنظر إلى الجدول (10-2) الذي يمثل إستراتيجيات الطرفين يلاحظ أن طاقم المبيعات لن يلجأ إطلاقاً إلى إستخدام الإستراتيجية الرابعة (ط4) بسبب ان كل قيمة من قيم الإستراتيجية الأولى تهيمن عليها الإستراتيجية (الرابعة)، فكل رقم في الإستراتيجية الأولى أفضل من الرقم الذي يناظره في الإستراتيجية الرابعة، ولذلك فإنه لا بد من إلغاء هذه الإستراتيجية (الرابعة).

من جانب آخر، إذا تمت مقارنة كل رقم في الإستراتيجية الثالثة لإدارة الشركة (ش3) مع ما يناظره في الإستراتيجية الأولى لإدارة الشركة (ش1) فإنه يتضح من هذه المقارنة أن الإستراتيجية الثالثة لإدارة الشركة (ش3) تهيمن على الإستراتيجية الأولى (ش1). وينجم عن هيمنة الإستراتيجية الأولى لطاقم المبيعات (ط1) على الإستراتيجية الرابعة لهذا الطاقم (ط4)، وعن هيمنة الإستراتيجية الثالثة لإدارة الشركة (ش3) على الإستراتيجية الأولى لهذه الإدارة (ش1)، ينجم عن ذلك الجدول الآتي (10-3):

جدول (3-10)

مباراة ذات مجموع غير صفري لإدارة أزمة بين طاقم مبيعات وإدارة شركة مع إظهار بعض آثار الهيمنة

استراتيجيات الشركة / استراتيجيات طاقم المبيعات	ش2	ش3	ش4
ط1	15	12	35
ط2	14	8	10
ط3	2	19	5

وبإعادة النظر في الجدول (3-10) يلاحظ أن الإستراتيجية الأولى لطاقم المبيعات (ط1) تهيمن على الإستراتيجية الثانية لهذا الطاقم (ط2)، كما يلاحظ أن الإستراتيجية الثانية لإدارة الشركة (ش2) تهيمن على الإستراتيجية الرابعة لهذه الإدارة (ش4)، فأفضل للشركة أن تدفع 15٪ (زيادة في نسبة المبيعات) من أن تدفع 35٪، وكذلك أفضل لها أن تدفع 2٪ من أن تدفع 5٪ كزيادة في نسبة المبيعات. وينجم عن عمليتي الهيمنة المذكورتين الجدول الآتي (4-10):

جدول(4-10)

مباراة ذات مجموع غير صفري لإدارة أزمة بين طاقم مبيعات وإدارة شركة مع إظهار آثار الهيمنة

استراتيجيات الشركة / استراتيجيات طاقم المبيعات	ش2	ش3
ط1	15	12
ط3	2	19

وبعد التوصل إلى هذا الجدول رباعي الخلايا فإنه يجري استخلاص مزيج من الإستراتيجيات من أجل التوصل إلى اتفاق بين الطرفين، ويمكن الوصول إلى هذا المزيج باستخدام طريقة المعادلات أو الطريقة البيانية، وفيما يأتي توضيح لحل هذه الأزمة باستخدام طريقة المعادلات:

لغرض الوصول إلى المزيج الذي يحقق حلاً لهذه الأزمة فإنه يجري إفتراض أن هذا المزيج هو س٪ من ط1 وص٪ من ط3، وعند نقطة التقاطع فإنه لا بدّ من تحقيق الشرط الآتي:

15 س + 2 ص= 12 س + 19 ص ....(1)

15 س− 12 س = 19 ص − 2 ص...................(2)

3 س = 17 ص

إذن: س = $\frac{17}{3}$ ص

لكن: س + ص= 100٪ =1

س= 1− ص

يتم التعويض عن قيمة س في المعادلة السابقة، فينجم ما يأتي:

1 − ص = $\frac{17}{3}$ ص

1= $\frac{20}{3}$ ص

20 ص = 3

ص= $\frac{3}{20}$ = 0.15

س = 1− ص = 1− 0.15 = 0.85

وبتعويض قيمة س وقيمة ص في المعادلة رقم (1):

التعويض في الجانب الأيمن:

15س+ 2ص= 15×0.85+2×0.15=12.75+0.30= 13.05

التعويض في الجانب الأيسر:

12س+19ص= 12×0.85+19×0.15= 10.20+2.85= 13.05

ومما سبق يتضح أن قيمة الزيادة التي يمكن الاتفاق عليها بين طاقم المبيعات وإدارة الشركة – كنسبة تؤدي إلى حل هذه الأزمة – هي نسبة 13.05٪ في المبيعات لكل عضو في طاقم المبيعات.

ثانيا: أسلوب المحاكاة Simulation Method:

إن المحاكاة هي أحد الأساليب الرياضية والإدارية، وهذا الأسلوب يستخدم في معالجة المعضلات المختلفة (ومنها الأزمات) وتنفيذها في الحاسوب (الكمبيوتر)، ويجري استخدام هذا الأسلوب مع المعضلات (الأزمات) التي تتداخل فيها مجموعة من العلاقات الرياضية والعلاقات المنطقية الضرورية لوصف سلوك نظام بيئة حقيقية معقدة ووصف طبيعة هذه البيئة لمدة زمنية محددة (قد تطول او تقصر).

ويجري استخدام هذا الأسلوب كأسلوب تدريبي يساعد إدارة المنظمة في التعامل مع الأزمات وإداراتها بدرجة عالية من الفاعلية.

ولاستخدام هذا الأسلوب فإنه يتم العمل على صياغة بيئة تشبه البيئة الحقيقية للأزمة في صفاتها وخصائصها، وهذه البيئة "المفتعلة" تؤدي إلى تحقيق التعليم الفاعل للمتدربين لإدارة الأزمة.

المزايا المتحققة من استخدام أسلوب المحاكاة:

- يؤدي استخدام هذا الأسلوب (المحاكاة) إلى تعريف المتدربين بالبدائل المتاحة والإحتمالات المختلفة للتعامل مع الأزمة المشابهة عند وقوعها بصورة فعلية، ويتمكن المتدربون من الدخول إلى بيئة أزموية شبه حقيقية والتفاعل مع هذه البيئة، وهذا يحقق لهؤلاء المتدربين ارتباطاً مفيداً بين الجوانب النظرية والجوانب العملية في إدارة الأزمات.
- يؤدي هذا الأسلوب إلى توفير دعم فاعل للبحوث والدراسات النظرية في مجال إدارة الأزمات من خلال إجراء اختبارات مخبرية على مجموعة من الافتراضات النظرية المتعلقة بالأزمات وأسبابها ونتائجها وإنعكاساتها المستقبلية.
- يؤدي أسلوب المحاكاة من خلال الدراسات والبحوث إلى تحقيق تقارب حقيقي بين الباحثين والمتدربين من جهة، وبين واقع الأزمة (موضع الدراسة) من جهة أخرى.

- يؤدي أسلوب المحاكاة إلى تمكين المتدرب من ممارسة أدوار إدارية وقيادية في التعامل مع الأزمة من خلال القرارات ذات العلاقة بإدارتها ومن خلال التنبؤ بالتطورات والإنعكاسات المالية والمستقبلية المرتبطة بهذه البيئة الأزموية المفتعلة.
- يساعد أسلوب المحاكاة إدارة المنظمة في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة والإستنتاجات للمواقف الأزموية.
- يمكن – من خلال استخدام أسلوب المحاكاة- تنفيذ أدوار مهمة في دراسة وتنفيذ التجارب لأزمات معقدة ومتداخلة لمجالات متنوعة ومختلفة (في مجالات الصناعة والتصنيع والإدارة والاقتصاد وغيرها).
- يساعد استخدام أسلوب المحاكاة في دراسة نظام الأزمة ومشاهدة وملاحظة أسباب ونتائج هذا النظام بدرجة عالية من الوضوح، وهذا يؤدي إلى تسهيل صناعة القرارات المناسبة تجاه هذا الموقف الأزموي.
- يؤدي استخدام أسلوب المحاكاة إلى تمكين إدارة المنظمة من ملاحظة جميع التغيرات التي تطرأ على صياغة نظام التعامل مع الأزمة المفتعلة عند تنفيذ ذلك بصورة عملية، وهذا يؤدي إلى تطوير نموذج فاعل لنظام الأزمة يحقق الأهداف المرجوة منه.

إن الكثير من الأزمات التي تواجه المنظمات لا يمكن التعامل معها من خلال نموذج محدد، إذ تكون هذه الأزمات ذات طبيعة عشوائية متقلبة ومتغيرة وتكون في الأغلب معقدة تتداخل فيها اعداد كبيرة من العناصر والمتغيرات التي يصعب التعامل معها والتحكم بفاعلية، وهذا يؤدي إلى مواجهة صعوبات كبيرة لحلها باستخدام الأساليب الإدارية المتعارف عليها، وفي مثل هذه الحالات يتم اللجوء إلى استخدام أسلوب المحاكاة لمعالجة هذا النوع من الأزمات وإدارتها، وتتم الإستعانة بالحاسوب (الكمبيوتر) لتخطيط أسلوب المحاكاة وتنفيذه.

وتبدأ عملية المحاكاة من خلال بناء نموذج للأزمة، ويتم تنفيذ الحلول والتجارب لهذا النموذج (المعقد) في الحاسوب (الكمبيوتر)، ويجري استخدام أسلوب المحاكاة عندما تفشل الأساليب الإدارية والرياضية الأخرى في إيجاد حل

للأزمة (موضع البحث)، ويجري استخدام أسلوب المحاكاة بفاعلية عالية في ظل وجود البرامج الحاسوبية الجاهزة والاساليب التكتيكية المتعددة.

إن استخدام اسلوب المحاكاة (أسلوب التشبيه كما يسميه البعض) يتطلب دراسة متعمقة وملاحظة دقيقة لسلوك الأزمة من خلال تحديد العوامل والعناصر المهمة والجوهرية، وينجم عن ذلك تقييم للحركة الديناميكية لنظام الأزمة، ويساعد في تقليص وتجنّب الانحرافات الحادة في حل الأزمة بالتجريب على البيئة الحقيقية أو بتمثيل الأزمة بنموذج أو بنسخة مطابقة للنموذج.

خطوات استخدام أسلوب المحاكاة في التعامل مع الأزمات:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها عند استخدام أسلوب المحاكاة في التعامل مع الأزمات، وهذه الخطوات هي:

1. صياغة الازمة: يتم وضع التفاصيل المتعلقة بالأزمة وصياغتها بصورة واضحة، ويجب أن تكون التفاصيل دقيقة في عناصرها، ويمكن الإستعانة في صياغة الأزمة بأساليب بحوث العمليات المتعارف عليها في صياغة المشكلات.
2. اختيار طريقة التعامل مع الأزمة: أن أغلب الأزمات التي تواجهها المنظمات هي أزمات معقدة، ولا يكون من السهل استخدام أسلوب محدد يلائم الأزمة التي تواجهها المنظمة، وقد يجري اختيار اسلوب المحاكاة للتعامل مع هذه الأزمة في ظل عدم قدرة الأساليب الأخرى على التعاطي مع هذه الأزمة بنجاح.
3. جمع البيانات: أن عملية جمع البيانات المتعلقة بالأزمة تستغرق وقتاً ليس قصيراً، وتتطلب تكاليف عالية، ولذلك فإن إدارة المنظمة يجب أن تهتم بإجراء عمليات جمع مستمرة للبيانات المتعلقة بالمنظمة وبيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، فإذا توفرت هذه العمليات يكون من السهل الحصول على البيانات المطلوبة للتعاطي مع الأزمة بالسرعة الممكنة وبكفاءة عالية وفاعلية كبيرة. ان تطبيق أسلوب المحاكاة في التعاطي مع الأزمات يتطلب توفير البيانات المطلوبة بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب وفي المكان الملائم.

4. **تصميم التجربة:** يجري التركيز في هذه الخطوة على تصميم التجربة بصورة واضحة، ويكون ذلك من خلال مراعاة تبسيط سياقات التجربة لتقليل نسبة وقوع الأخطاء وتجنب زيادة الوقت، وهذا إذا تحقق، فإنه يؤدي إلى النجاح في تنفيذ النظام المراد محاكاته بصورة سليمة.

5. **تطوير البرنامج:** بعد أن يتم تصميم التجربة فإنه يتم تنفيذ أسلوب المحاكاة باستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة، وهنا لا بد من تحديد النموذج الذي سيتم استخدامه والعمل على تطوير هذا النموذج بصورة مبسطة، وفي حالات كثيرة فإنه يكون من المفضل استخدام برنامج جاهز خاص بالمحاكاة.

وهناك نماذج متعددة للمحاكاة يمكن ان تستخدمها إدارة المنظمة في التعامل مع الأزمات وإدارتها، وأهم هذه النماذج:

1. **النموذج التناظري Analogue Model:** هذا النموذج يمثل النظام الأصلي بصورة تسهل معالجتها ويكون من السهل إجراء العمليات الحسابية للوصول إلى النتائج المطلوبة.

2. **النموذج المستمر Continuous Model:** هذا النموذج يكون في صورة صيغ ومعادلات رياضية ذات خصائص محددة ضمن فترات زمنية محددة، وبالإمكان تمثيل هذا النموذج (المستمر) من خلال رسم المتغيرات المستمرة للخصائص المحددة مع الزمن.

ويمكن استخدام هذا النموذج في مواجهة الأزمات التي تتعلق بنظم الرقابة المخزنية.

3. **النموذج المتقطع Discrete Model:** النموذج المتقطع هو نموذج يمكن مشاهدته في فترات زمنية محددة، ومن هذا النموذج فإنه يمكن وصف النظام (المرتبط بالأزمة المراد إدارتها ومعالجتها)، ولذلك يمكن القول ان النظام المتقطع في ضوء النموذج المتقطع هو النظام ذو الانتشار الأكبر وهو النظام الأكثر شيوعاً.

ومن الأمثلة على هذا النموذج المتقطع:

نموذج وصول المرضى إلى أحد المستشفيات، وما ينشأ عن ذلك من أزمة في حالة تزايد معدل هذا الوصول (أعداد المرضى) في ظل وقوع وباء أو انتشار مرض بصورة مفاجئة غير متوقعة.

وخلاصة القول، فإن أسلوب المحاكاة هو أسلوب يقوم على تحقيق تصور مستقبلي للأزمة (أو الأزمات) المتوقعة، وتصور أسباب وأحداث الأزمة ونتائجها وانعكاساتها، كما يقوم هذا التصور على قياس التوقعات المتعلقة بنوع وحجم التصرفات التي ستصدر عن الأطراف المختلفة في أثناء التعامل مع الأزمة ومواجهتها.

وعند استخدام أسلوب المحاكاة فإنه يتم تقسيم الفريق المكلف بإدارة الأزمة إلى مجموعتين رئيستين كما يأتي:

- **المجموعة الأولى:** تقوم هذه المجموعة بانتحال صفات وخصائص قوى صنع الأزمة، كما تقوم هذه المجموعة بجميع التصرفات والممارسات السلوكية التي تتوقع أنها ستصدر عن قوى صنع الأزمة، وهذه التصرفات والممارسات السلوكية تتضمن الأفعال وردود الأفعال.
- **المجموعة الثانية:** هذه المجموعة تقوم بانتحال دور إدارة المنظمة (او فريق الأزمة) وتمارس جميع التصرفات التي تتطلبها طبيعة الأزمة وأسبابها وانعكاساتها ومستوى شدّتها، وهذه التصرفات يمكن أن تتحقق دون ضرورة رسم سيناريو تفصيلي للأزمة المتوقعة، بل يجب ان يكون لكل مجموعة (الأولى والثانية) حرّية التصرف والتحرك في ضوء ما تمتلك المجموعتين من مهارات وقدرات وخبرات في مجال التعامل مع الأزمات وإدارتها، وكذلك من خلال متابعة التصرفات وردود الأفعال التي تصدر عن كل مجموعة من المجموعتين المذكورتين.

وهنا، فإنه يمكن القول أن مستوى النجاح الذي تحققه المجموعتان في إدارة الأزمة من خلال المحاكاة يفتح المجال واسعاً لرسم سيناريوهات بديلة فاعلة للتعامل مع الأزمات المتوقعة.

أن النجاح في استخدام أسلوب المحاكاة في إدارة الأزمات يتطلب الاستعانة بأجهزة الحاسوب وبرامج الحاسوب المتقدمة التي تمكّن فريق الأزمات من دراسة وتحليل وتسجيل وحساب ردود الأفعال المتوقعة من قوى الأزمة، ومدى فاعلية القرارات التي يستخدمها فريق إدارة الأزمات مع هذه الأزمة.

ثالثا: أسلوب تقويم ومراجعة البرامج (بيرت):

Program Evaluation and Review Technique (PERT)

هذا الأسلوب هو من الأساليب الناجعة التي تستخدمها إدارة المنظمة في إدارة الأزمات، ويجري استخدام هذا الأسلوب في مجالات التخطيط لمواجهة الأزمات والرقابة على عمليات التعامل مع الأزمات، ويكون استخدام هذا الأسلوب مجدياً أكثر في الأزمات التي تتسم بدرجات عالية من التعقيد.

ويركز هذا الأسلوب (PERT) على مايأتي:

- تحديد جدول زمني للتعامل مع الأزمة.
- وضع إجراءات وقواعد محددة.
- تحديد مهام معينة يجري توزيعها بدقة على أعضاء فريق إدارة الأزمة.
- التركيز على أهمية تنفيذ مهام التعامل مع الأزمة بدرجة عالية من الدقة.
- تحديد الدور المناط بكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة، وتوضيح هذا الدور بدقة.
- التأكيد على تحقيق عمليات التنسيق من أجل تجنب وقوع تعارض بين الأنشطة المختلفة الموجهة نحو إدارة الأزمة ومعالجتها، وهذا يساعد في إنجاز الأدوار والمهام المطلوبة في الأوقات المحددة دون تأخير.
- التركيز على الجانب الرقابي، ويكون ذلك من خلال حصول فريق إدارة الأزمة على جميع البيانات والمعلومات المطلوبة والضرورية لسير عمليات التنفيذ وفق خطط التعامل مع الأزمة، وهذا يتيح لإدارة المنظمة صناعة القرارات التي تصحح الإنحرافات بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.

إن استخدام أسلوب تقويم ومراجعة البرامج PERT في إدارة الأزمات يقود إلى رسم مجموعة من المسارات، وهذه المسارات تشكل في مجموعها شبكة يطلق

عليها شبكة بيرت، وهذه الشبكة تحدد لإدارة المنظمة (من خلال فريق إدارة الأزمة) المهام المطلوبة للتعامل مع الأزمة كما يأتي:

- توقيت أداء كل مهمة من المهام المحددة على الشبكة.
- النتائج المرجو تحقيقها بنهاية تنفيذ كل مهمة من المهام.
- تحديد آليات التدخل في الأزمة.
- تحديد آليات تنسيق الجهود بين فريق إدارة الأزمة، وكذلك بين هذا الفريق والأطراف الأخرى لتحقيق إدارة فاعلة للأزمة.
- تحديد الموقع أو المواقع التي ستكون ساحة مواجهة للتخلص من الأزمة ونتائجها السلبية.

رابعا: أسلوب شجرة القرارات Decision Tree Method:

شجرة القرارات هي تمثيل لعملية اتخاذ القرارات في شكل يوضح ويحدد مراحل اتخاذ تلك القرارات، ويجري استخدام هذا الأسلوب (أسلوب شجرة القرارات) لاتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة بعض الأزمات التي تواجهها المنظمة، خصوصاً عندما تكون هذه الأزمات ذات طبيعة معقدة وذات آثار جوهرية على المنظمة. كما يجري استخدام هذا الأسلوب في ظل وجود عدد كبير من الاحتمالات والبدائل المتعلقة بالأزمة، وهذه الاحتمالات والبدائل تكون بحاجة إلى دراسة وتحليل وتقويم للوصول إلى اتخاذ القرار المناسب، إذ أن البدائل والاحتمالات المختلفة تجعل إدارة المنظمة قادرة على تشخيص الموقف الأزموي بصورة شاملة.

وخلاصة القول، فإن أسلوب شجرة القرارات هو أسلوب ناجح يجري استخدامه عندما يكون أمام إدارة المنظمة أكثر من تصرّف لقوى صنع الأزمة، وكذلك يكون أمامها أكثر من بديل (قرار) يمكن اتخاذه لمواجهة كل احتمال (تصرف) لقوى صنع الأزمة.

أن أسلوب شجرة القرارات ينجح كثيراً في إدارة الأزمات بسبب ان هذا الأسلوب يتيح لإدارة المنظمة فرصة اتخاذ أكثر من قرار في مواجهة المواقف الأزموية القائمة في إطار الأزمة الواحدة، وتتم الاستعانة بالأشكال والرسوم

البيانية لرسم شجرة القرارات وتحديد المسارات البديلة والمسارات الفرعية المختلفة والمراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات القائمة.

من جانب آخر، فإن استخدام أسلوب شجرة القرارات يمكّن إدارة المنظمة من الإحاطة بجميع الاحتمالات التي يمكن ان تواجه المنظمة مستقبلاً، وهذا الأسلوب يساعد إدارة المنظمة على تهيئة ظروفها وقواها ومواردها لمواجهة جميع احتمالات قوى الأزمة، وأخذ كل الاحتياطات الممكنة لمواجهة الأزمة بفاعلية عالية.

مثال:

تواجه وزارة الزراعة أزمة حادة تتجسد في قيام المزارعين في أحد المحافظات باحتجاجات شديدة وتهديد بالامتناع عن زراعة الأراضي بمحصول البندورة إذا لم تقم الوزارة بشراء جميع الكميات المنتجة من هذه البندورة، بالمقابل فإن الوزارة لا تستطيع تصريف جميع الكميات الطازجة من البندورة في السوق، وحلاً لهذه الأزمة فإن الوزارة قد فكرت بإنشاء مصنع يعالج الكميات الفائضة من البندورة وانتاج رب البندورة، ولدى دراسة هذه الأزمة وما يحيط بها من ظروف في بيئتها فقد تبين ما يأتي:

- هناك ثلاثة بدائل مختلفة متاحة أمام الوزارة فيما يخص حجم المصنع المقترح لتعليب البندورة وهذه البدائل هي: إنشاء مصنع صغير، أو إنشاء مصنع متوسط الحجم، أو إنشاء مصنع كبير الحجم.
- ان الطلب على منتجات المصنع المقترح قد يكون منخفضاً (بنسبة احتمال تبلغ 20٪) وقد يكون طلباً متوسطاً (بنسبة احتمال تبلغ 50٪) وقد يكون طلباً مرتفعاً (بنسبة احتمال تبلغ 30٪).
- التكلفة الإجمالية للوحدة الواحدة (العلبة من رب البندورة المعلبة) تتباين باختلاف حجم المصنع المقترح (صغير أو متوسط أو كبير) وباختلاف النسبة الاحتمالية للطلب، والجدول (5-10) الآتي يوضح ذلك:

جدول (5-10)

التكلفة الإجمالية للوحدة الواحدة (بالدينار)

احتمالات الطلب / بدائل حجم المصنع	طلب منخفض (20%)	طلب متوسط (50%)	طلب مرتفع (30%)
مصنع صغير	45	75	90
مصنع متوسط	60	40	70
مصنع كبير	100	95	35

المطلوب:

استخدم شجرة القرارات لتحديد القرار المناسب الذي ينبغي ان تتخذه وزارة الزراعة بحيث يؤدي إلى تمكينها من إدارة هذه الأزمة بأنسب طريقة وأفضل خيار في ظل الظروف المحيطة.

الحل:

القيمة المتوقعة لإنشاء مصنع صغير = 0.20×45 +0.50×75+ 0.30×90 = 154.5 ديناراً.

القيمة المتوقعة لإنشاء مصنع متوسط = 0.20×60 +0.50×40+ 0.30×70 = 53 ديناراً.

القيمة المتوقعة لإنشاء مصنع كبير = 0.20×100 +0.50×95+ 0.30×35 = 88 ديناراً.

مما سبق، يتضح أن البديل الذي يمكن ان تأخذ به إدارة المنظمة لإدارة هذه الأزمة هو البديل الثاني، فهذا البديل يحقق ما يأتي:

- يؤدي إلى تهدئة المزارعين المحتجّين والمضربين باتخاذ القرار بانشاء مصنع متوسط الحجم ووفقاً للحل الذي يقترحه أسلوب شجرة القرارات.
- هذا البديل يتضمن أقل تكلفة ممكنة للوحدة المنتجة، وهذا يحقق منافع أفضل للوزارة والمزارعين.

خامسا: أسلوب الأرقام القياسية Indices Method:

يجري استخدام الأرقام القياسية كأسلوب كمي يوضح لإدارة المنظمة جميع التطورات المرتبطة بالأزمة في صورة رقمية (كمية).

والرقم القياسي Index هو مقياس نسبي يقيس مقدار التغيّر في قيمة (أو قيم) الحالة الأزموية خلال المدة الزمنية السابقة لوقوع الأزمة وأثناء هذه المدة.

وهنا لا بدّ من التأكيد على أن النجاح في استخدام أسلوب الأرقام القياسية لإدارة الأزمات يعتمد على الاختيار السليم والصحيح لسنة الأساس Base Year حتى يكون بناء وتكوين الرقم القياسي هو بناءً وتكويناً سليماً وصحيحاً، كما يجب مراعاة توزيع الأوزان النسبية بصورة صحيحة ومناسبة. والرقم القياسي يعكس مقدار الحركة والتغيّر تبعاً لتطور المكونات الأساسية لهذا الرقم، وهذا الرقم القياسي يؤدي إلى تمكين إدارة المنظمة من رصد جميع التغيرات التي تطرأ على قوى الأزمة واطرافها المختلفة، وتمكنها من التحليل والفهم الناجح والفاعل لأسباب الأزمة ونتائجها وانعكاساتها المختلفة على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

وتبرز أهمية استخدام الأرقام القياسية في إدارة الأزمات بسبب ما تتمتع به الأزمة من خصائص، فالأزمة تتسم بالديناميكية والحركية العالية، وهي حالة مركبة شديدة التعقيد، وهذه السمات والخصائص تتطلب استخدام أدوات وأساليب قياسية خاصة قادرة على قياس التغيرات النسبية والتغيرات المطلقة في هذه السمات والخصائص وفي جميع مكونات الأزمة وعناصرها الرئيسية والفرعية، إذ أن عملية القياس هذه تعدّ ضرورية جداً لوضع الخطط والبرامج اللازمة للتعامل مع الأزمة وإدارتها بنجاح في ضوء ما يتوفر للمنظمة من قدرات وإمكانات ومهارات وخبرات وموارد مالية وبشرية ومادية.

وتستخدم الأرقام القياسية في إدارة الأزمات لأغراض متعددة أهمها:

- المقارنة: إذ أنه تجري مقارنة مقدار التغيرات والتطورات في ظاهرة معينة أو حالة معينة (من الحالات الأزموية) خلال مدة زمنية محددة (وهي مدة المقارنة) مع مدة أخرى- قد تكون سنة- يطلق عليها مدة أو سنة الأساس.
- قياس العلاقة بين المتغيرات: يجري استخدام أسلوب الأرقام القياسية لقياس العلاقة بين المتغيرات والعناصر المختلفة التي ترتبط بالحالة الأزموية وتؤثر

فيها أو تتأثر بها. ان قياس العلاقة بين المتغيرات يزوّد صناع القرار بصورة متكاملة عن حجم التغير في الأزمة كنتيجة لتغير مكوناتها وعناصرها.

- الاختيار الدقيق لسنة (مدة) الأساس بحيث تكون سنة طبيعية خالية من الأحداث الإستثنائية، فهذه السنة سوف تكون أساسا نموذجياً تنسب إليه جميع التغيرات المرتبطة بالحالة الأزموية خلال مدة الأزمة.
- اعتماد أوزان مناسبة لجميع مكونات الرقم القياسي، واستخدام الأوزان المناسبة للتوزيع النسبي للعناصر والعوامل التي لها ارتباطات معينة بالأزمة.
- الاهتمام بمصدر البيانات والمعلومات التي ستحصل عليها إدارة المنظمة لبناء وتكوين الرقم القياسي عن الأزمة وتطوراتها وتطورات وتغيرات عناصرها وعواملها المختلفة. ان هذا المصدر يجب ان يتصف بدرجة عالية من الدقة.

وتجدر الإشارة إلى ان المنظمة قد تستخدم الأرقام القياسية ذات الأساس المتحرك، والسبب هو أن استخدام الرقم القياسي ذي الأساس المتحرك يزود إدارة المنظمة -أحياناً- بمقارنات أكثر دقة عن التغيرات في عناصر الحالة الأزموية، كما ان استخدام الرقم القياسي ذي الأساس المتحرك يتيح المجال لإضافة عناصر مركبة جديدة على مكونات الرقم القياسي، إضافة إلى إمكانية حذف عناصر أخرى من هذه المكونات في ضوء أهميتها النسبية في التأثير في الحالة الأزموية (موضع الدراسة) والتأثر بها.

سادسا: أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming:

تعدّ البرمجة الخطية أداة رياضية يجري اعتمادها لمعالجة المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات التي تحقق للمنظمة أفضل الأرباح أو أقل التكاليف. والبرمجة الخطية هي طريقة رياضية يجري استخدامها لتخصيص الموارد النادرة او الموارد المحدودة من أجل تحقيق هدف محدد، ويتم التعبير عن هذا الهدف وعن القيود (المحددات) التي تحدّ من القدرة على تحقيقه في صورة معادلات أو متباينات رياضية.

وتلجأ المنظمة إلى استخدام البرمجة الخطية في إدارة الأزمات ومعالجتها عندما يكون جوهر الأزمة هو محدودية الموارد المتاحة للمنظمة (أو ندرتها) من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة والمراد تحقيقها.

وهناك مجموعة من الشروط التي ينبغي توافرها في الأزمة من اجل استخدام أسلوب البرمجة الخطية في إدارتها ومعالجتها، وأهم هذه الشروط:

- وجود هدف محدد يجب تحقيقه للخروج من هذه الأزمة، وهذا الهدف قد يكون هدف تعظيم Maximization وقد يكون هدف تدنية Minimization.
- وجود مجموعة من المتغيرات التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها إدارة المنظمة والتي يمكن للمنظمة أن تزيدها أو تخفضها وفقاً للخطة الموضوعة، وتؤثر هذه الزيادة (أو التخفيض) في مستوى تحقيق الهدف المحدد، ويكون هذا التأثير في صورة خطية Linear، والمقصود بالعلاقة الخطية هو ان أي تغيّر في متغير ما يقابله تغيّر بنفس النسبة في متغيّر آخر مرتبط به، والعلاقة الخطية قد تكون علاقة خطية إيجابية أو علاقة خطية سلبية.
- وجود قيود تحدّ من تحقيق الهدف المخطط، وهذه القيود نوعان: قيود تحقق الإرتباط بين البدائل المتاحة، وقيود تحقق قيداً مباشراً على البدائل.

من جانب آخر، هناك بعض الانتقادات التي توجه إلى استخدام أسلوب البرمجة الخطية في إدارة الأزمات، وأهم هذه الانتقادات:

- يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن جميع العلاقات بين المتغيرات معروفة ومؤكدة الحدوث، وهو بذلك لا يراعي عناصر عدم التأكد.
- هذا الأسلوب لا يراعي العوامل والمتغيرات التي لا يمكن التعبير عنها بصورة كمية، والتي قد يكون لها تأثير كبير في الأزمة (موضوع الدراسة).
- تطبيق هذا الأسلوب يتطلب قدراً من البيانات والمعلومات التي قد لا يكون من السهل توفيرها في ظل الأزمة خصوصاً في المنظمات صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم.
- هذا الأسلوب يقوم على افتراض رئيس هو خطيّة العلاقة بين متغيرات الأزمة، وهذا الافتراض لا يتماشى دائماً مع الواقع.

ولكـن، وعلـى الـرغم مـن جميـع الإنتقـادات الـتي توجـه إلى اسـتخدام هـذا الأسـلوب، غـير أنـه مـن الأسـاليب الناجحـة الـتي تـستخدم في إدارة الأزمـات وفي معالجتهـا ويـساعد إدارة المنظمـة علـى اتخـاذ القـرارات الإداريـة الـسليمة، ويـوفر الموارد اللازمة ويوجّه هذه الموارد نحو أفضل الاستخدامات.

وأهم الأساليب المستخدمة لحل نماذج البرمجة الخطية:

- أسلوب الحل البياني.
- الأسلوب المبسط (السمبلكس).

الفصل الحادي عشر

إدارة الأزمات في عهد عمر بن الخطاب

الفصل الحادي عشر
إدارة الأزمات في عهد عمر بن الخطاب

مقدمة:

واجه عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) في أثناء خلافته مجموعة من الأزمات، وقد نجح في مواجهة هذه الأزمات والتعامل معها بدرجة كبيرة من الاقتدار. وفيما يأتي عرض لأهم الأزمات التي أصابت الدولة الاسلامية في عهد عمر وكيفية تعامله وتعاطيه مع هذه الأزمات:

أولاً: أزمة عام الرمادة:

في عام 18 هجرية وقع قحط شديد في الجزيرة العربية، وقد استمر هذا القحط تسعة شهور، وقد سمي هذا العام "عام الرمادة"، وهناك أكثر من وجهة نظر بخصوص سبب هذه التسمية، فهناك من يرى أنه سمي "عام الرمادة" لأن الريح في ذلك العام كانت تسفي تراباً كالرماد، وهناك من يرى أنه سمي بهذا الأسم نظراً إلى أن الأرض صار لونها مثل لون الرماد بسبب القحط الشديد، وهناك من قال أنه سمي هكذا لأنه هلكت منه الأموال والناس، فالرمادة تعني في اللغة الهلكة (أو الهلاك). وقد اشتد الجوع في عام الرمادة حتى صار الناس يتركون الشاة بعد ذبحها ويتركونها ولا يأكلونها لشدة قبحها بسبب قلة الطعام والشراب، وقد اصبحت الجزيرة العربية في ذلك العام قاحلة وجدباء، وجاع الناس جوعاً شديداً، وصار لا يوجد ماء ولا طعام ولا ماشية ولا مرعى.

ولكن، كيف تعامل عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) مع هذه الأزمة؟؟ يمكن توضيح إدارة عمر لتلك الأزمة كما يأتي:

1. **التوجه إلى الله سبحانه وتعالى:** لقد نظر عمر بن الخطاب إلى هذا الحدث على أنه أزمة شديدة هزّت أركان حكمه للدولة الإسلامية الناشئة، وكانت تلك الأزمة ذات تأثيرات عميقة على جانب الأمن الغذائي للمجتمع الاسلامي، وقد كانت أولى استجابات عمر (رضي الله عنه) لهذه الأزمة هو

التوجه إلى الله سبحانه وتعالى، وهذا نابع من عمق ايمانه وتفكيره الديني، ومن الإيمان الراسخ والشديد بنصر الله وعونه للمسلمين في أزمتهم الشديدة، وقد كان عمر يصلي بالناس صلاة العشاء ثم يذهب إلى بيته ويظلّ يصلي حتى آخر الليل، ويدعو الله أن لا يهلك أمته. وكان عمر يصلي صلاة الاستسقاء مع المسلمين ويدعون الله أن ينزل عليهم الغيث (المطر) من السماء رحمة بهم، وقد استجاب الله لدعاء عمر ودعاء العباس (عم النبي صلى الله عليه وسلم) ودعاء المسلمين ونزل من السماء مطر شديد حتى أنه غطى الحفر.

2. **استخدام منهج الإدارة الرشيدة في التعامل مع هذه الأزمة (أزمة عام الرمادة):** كان يشرف بصورة شخصية على توزيع المواد التموينية والغذائية على المحتاجين والفقراء، وكان يتفقد أحوال الرعية ويتنقل من حارة إلى حارة ومن بيت إلى بيت طيلة مدّة تلك الأزمة، وقد أحسن وأجاد التخطيط والتنظيم والتنفيذ لتأمين الاحتياجات وتوفير الأمن الغذائي للمجتمع الأسلامي في الجزيرة العربية، وقد وضع أسساً اقتصادية سليمة لتوزيع واستهلاك المواد الغذائية والتموينية، كما انه لم يكن لديه أي إيثار وتفضيل لأهل بيته على بقيّة الناس، بل انه كان يعتمد منهج المساواة والعدالة بين الجميع (وهذا نهجه في عام الرمادة وخارج إطار عام الرمادة). تجدر الإشارة إلى أن عمر كان يحمل القوت (الذي يتم جلبه من الاغنياء المتبرّعين) على ظهره مع الحاملين ويسير به إلى الجياع والعاجزين عن حمل وتوفير القوت (الطعام) لعائلاتهم، وكان لا يقبل أن يأكل هو او أهله طعاماً أنقى من الطعام الذي يأكله المحرومون من الرعايا، وكان يقول كيف يعنيني شأن الرعية إذا لم يصبني ما أصابهم؟؟

3. **طلب النجدة والعون من خلال الكتابة إلى الولاة والعمال في سائر أمصار الدولة الإسلامية:** عندما أشتد عام الرمادة على المسلمين فقد كتب عمر إلى الولاة والعمال في سائر أرجاء الدولة الاسلامية يطلب منهم العون والنجدة، ويستحثهم لمساعدة أخوانهم في الجزيرة العربية الذين يمرّون في أزمة شديدة،

وقد كتب إلى هؤلاء الولاة والعمال رسائل قصيرة شديدة التأثير، ومن الأمثلة على هذه الرسائل رسالته إلى عمرو بن العاص والي مصر، وقد ورد فيها: "بسم الله الرحمن الرحيم: من عبد الله عمر أمير المؤمنين إلى العاصي بن العاصي، سلام عليك، أما بعد، أفتراني هالكاً ومن قبلي وتعيش أنت ومن قبلك؟ فياغوثاه! يا غوثاه! يا غوثاه!". وقد ردّ عليه عمرو بن العاص برسالة يلبي فيها الطلب والنجدة، وقد جاء في رسالة عمرو بن العاص: "بسم الله الرحمن الرحيم: إلى عبد الله أمير المؤمنين عمر بن الخطاب من عمرو بن العاص، سلام عليك، فإني أحمد اليك الله، الذي لا إله إلا هو، أما بعد، أتاك الغوث، فلبيك لبيك، لقد بعثت اليك بعير أولها عندك وآخرها عندي، مع أني أرجو أن أجد سبيلاً أن أحمل في البحر". وقد بعث عمرو بن العاص إلى المدينة وما حولها عن طريق البرّ بألف بعير تحمل الدقيق والدهن، كما أنه أرسل خمسة آلاف كساء أيضاً. ومن الرسائل التي أرسلها عمر بن الخطاب إلى الولاة رسالته إلى معاوية بن أبي سفيان والي الشام، وقد ورد في تلك الرسالة: "إذا جاءك كتابي هذا فابعث الينا من الطعام بما يصلح قبلنا فإنهم قد هلكوا إلا أن يرحمهم الله". ولما وصلت هذه الرسالة إلى معاوية فقد قام بإرسال ثلاثة آلاف بعير من دمشق، كما أنه قدم في اثر ذلك أبو عبيدة بن الجراح من حمص في أربعة آلاف راحلة محملة بالطعام.

4. **الحيطة والحذر لمستجدات الأزمة والخوف من تداعياتها:** لقد تمت الإشارة إلى أن ما قد يصيب إحدى مناطق الدولة الاسلامية اليوم فإنه قد يصيب أمصاراً أخرى بنفس الأزمة مستقبلاً، ولذلك فقد كان عمر يركز على ضرورة تحقيق التعاون بين أبناء الدولة الاسلامية في السرّاء والضرّاء، ويؤكد على أن عدالة النظام الاسلامي تقضي بأن يقتسم أبناء الدولة الاسلامية الخير والشرّ، ولا يجوز في الاسلام ان يشبع بعض افراد الدولة الاسلامية ويجوع آخرون في هذه الدولة. وقد أقرّ عمر بن الخطاب في عام الرمادة نهج التعاون بين المسلمين في شؤون الحياة، وهذا النهج كان سبباً في

تجاوز هذه الأزمة بنجاح، وكان يرى ان يتقاسم الناس لقمة العيش، ويقول "أن الناس لن يهلكوا على انصاف بطونهم".

5. **الاجتهاد بإيقاف إقامة الحدود والعقوبات الخاصة بالسرقة لحين استقرار الأوضاع الاقتصادية في الدولة:** لقد أوقف عمر في عام الرمادة إقامة الحدّ على من يسرق، وقد كان ذلك اجتهادا منه بسبب عدم قدرة الدولة الاسلامية على توفير وتأمين القوت لأفراد الدولة.

6. **تشديد الأوامر إلى الجنود الفاتحين بأن لا يقاتلوا عدوهم إلا إذا تم إكراههم على ذلك للدفاع عن أنفسهم:** لقد أرسل عمر بن الخطاب إلى امراء الجيوش الاسلامية يطلب منهم ايقاف الجزاءات وإقامة الحدود على المخالفين في تلك المدة (عام الرمادة) وذلك إلى حين استقرار الأوضاع الاقتصادية وعودتها إلى سابق عهدها.

7. **عدم إرسال الجباة في عام الرمادة لجمع الزكاة:** إذ تم تأخير إرسال هؤلاء الجباة إلى أن تحسنت الأوضاع الاقتصادية وزال القحط والجفاف وأطمأن أفراد الدولة الاسلامية إلى العيش، حيث تم ارسال الجباة بعد تحسن الأحوال وطلب منهم عمر ان يأخذوا من كل شخص قادر حصتين، حصة عن عام الرمادة، والحصة الأخرى عن العام الذي يلي عام الرمادة، وطلب أن يتم تقسيم إحدى الحصتين على المحتاجين، وان يحضروا لأمير المؤمنين الحصة الأخرى.

ثانياً: أزمة طاعون عمواس:

أصابت الدولة الاسلامية في عهد عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) أزمة صحية حادّة، وهذه الأزمة وقعت بعد عام الرمادة (الأزمة التي ضربت الدولة الاسلامية في المدينة المنورة وما حولها)، وسميت هذه الأزمة الصحية الحادّة بـ "أزمة عمواس".

وقد بدات أزمة طاعون عمواس بانتشار وباء الطاعون في عمواس (في فلسطين) وانتشر هذا الوباء بعد ذلك إلى الشام وإلى العراق، وقد فتك ذلك الوباء بالمناطق التي وصلها بصورة شديدة ومروّعة، وأدى إلى موت الآلاف من

أبناء الدولة الاسلامية في المناطق التي أصابها، وقد قدّر المؤرخون أعداد من هلكوا في ذلك الوباء بخمسة وعشرين ألفاً، وقد كان من بينهم عدد كبير من كبار الصحابة والقادة (منهم معاذ بن جبل وأبو عبيدة بن الجراح ويزيد بن أبي سفيان). وقد ادى هذا الوباء إلى وقوع الخوف والإرباك في صفوف الجيوش الاسلامية التي كانت قد خرجت في فتوحات أسلامية.

ولكن، كيف تعامل عمر بن الخطاب مع هذه الأزمة الصحية الشديدة التي اصابت بعض أمصار الدولة الاسلامية (وهو أمير المؤمنين في هذه الدولة)؟؟

للإجابة على هذا التساؤل فإنه يمكن توضيح تعامل عمر مع ازمة طاعون عمواس كما يأتي:

1. بذل عمر خلال أزمة طاعون عمواس كل الجهود الممكنة من اجل صحة رعايا المناطق المصابة وشفاء الناس فيها، وكان ذلك من خلال اتصالاته وتوجيهاته للمسؤولين في الشام.
2. الاهتمام الشديد بعدم انتقال وانتشار المرض إلى مناطق اخرى في الدولة الاسلامية، وقد عمل بموجب ما ورد في السيرة النوية بخصوص التعامل مع أزمة وباء الطاعون، فقد قال عبد الرحمن بن عوف أنه سمع رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "إذا سمعتم بالطاعون بأرض فلا تقدموا عليه، وإذا وقع بأرض وأنتم بها فلا تخرجوا فراراً منه". ويذكر أن عمر كان قد عقد العزم على الذهاب إلى الشام (المنطقة المصابة بأزمة عمواس) بعد ان تم فتحها من أجل أن يستكمل تنظيم شؤون وأمور هذه المنطقة الاسلامية الجديدة، لكن أزمة طاعون عمواس كانت قد وقعت، وكان قد خرج من المدينة المنورة باتجاه الشام، ووصل إلى مشارف تبوك، وقد التقى في ذلك المكان (مشارف تبوك) بأمراء الأجناد (الذين خرجوا إلى هناك من أجل لقائه)، إذ التقى شرحبيل بن حسنة وابو عبيدة بن الجراح ويزيد بن ابي سفيان، وقد اخبروه أن ازمة الطاعون قد انتشرت واستفحلت في البلاد والعباد، وقد وضعوه في صورة شدّة هذه الأزمة (وباء طاعون عمواس) وشدّة إصابة هذا الوباء وخطورة فتكه بكل ما يصيب، وقد اصيب عمر بن الخطاب بالحزن

الكبير والكرب الشديد نتيجة ما سمعه عن اهوال تلك الأزمة الصحية الشديدة التي تنعكس في كوارث انسانية كبيرة جداً، وهنا فإنه اصبح بين أمرين: هل يستمر في رحلته إلى الشام أم يعود، لكنه استرشد بالسنة النبوية الشريفة التي تحدد التصرف الصحيح المطلوب في مثل هذا النوع من الأزمات الصحية، وقد قام عمر بن الخطاب بجمع كبار الصحابة من المهاجرين والأنصار (الذين كانوا بصحبته) واستشارهم في الأمر، فلم يختلفوا في أمر العودة وعدم الاستمرار بالسفر إلى الشام، وقالوا له: "ارجع بالناس فإنه بلاء وفناء"، فقال لهم: "أني راجع فارجعوا".

3. إن أمر عدم الذهاب إلى منطقة أزمة الوباء (أزمة طاعون عمواس في هذه الحالة) وعدم الخروج منها لا ينطبق على القادة، إذ ان عليهم مهام مواجهة الأزمة والمحافظة على سلامة الرعية وصحتها، ومثال ذلك أن عمر بن الخطاب قد أوصى أبا عبيدة وصحبه من القادة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بالتعامل مع أزمة "طاعون عمواس" وكل ما يجب عمله لمواجهة هذه الأزمة، وبعد التحادث والتشاور عاد أبو عبيدة وصحبه إلى الشام.
4. تشير أحداث أزمة طاعون عمواس إلى الفكر الإسلامي والولاء التنظيمي الكبير الذي نجح عمر بن الخطاب في غرسه في نفوس قادة المسلمين، فعلى سبيل المثال فإن أبا عبيدة بن الجراح رفض العودة إلى المدينة إلا بعد أن تنتهي أزمة طاعون عمواس، وقد طلب من عمر بن الخطاب أن يعفيه من العودة إلى المدينة عندما كان عمر قد طلبه في أمر ما، فأجاب عمر قائلاً له في رسالته: "إني قد عرفت حاجتك إلي، وإني في جند المسلمين لا أريد فراقهم حتى يقضي الله في وفيهم أمره وقضاءه، فحللني من عزمتك يا أمير المؤمنين ودعني في جندي".

ولما قرأ عمر بن الخطاب هذه الرسالة بكى، وادرك أن المسلمين هناك لا زالوا في أزمة صحية شديدة وحادّة، وصار يفكر في وسائل جديدة من أجل تحسين أوضاع المسلمين الصحية هناك وتخفيف حدّة هذه الأزمة.

5. لقد بحث عمر بن الخطاب في الوسائل والأساليب التي يمكن اعتمادها للتغلب على حدة وشدة هذه الأزمة الصحية، وبحث في تجارب السابقين وخبراتهم مع هذا النوع من الأزمات، وقد توصل إلى أن من العوامل المهمة للتغلب على هذا النوع من الأزمات (أزمة وباء الطاعون) هو الارتفاع بالناس في الجبال والمرتفعات وعدم التواجد في المنخفضات من الأرض، ولذلك فإنه فور ان توافرت لديه هذه المعرفة الجديدة عن تقنية جديدة للتعاطي مع الأزمة فإنه سرعان ما عمل على إدارة هذه المعرفة الجديدة بصورة فاعلة من خلال توزيعها إلى الأشخاص الذين سينفذونها في موقع الحدث، ولذلك فإنه كتب إلى ابي عبيدة يقول له: "إنك انزلت الناس في أرض عميقة فارفعهم إلى أرض مرتفعة نزهة"، ووصلت هذه الرسالة إلى أبو عبيدة، لكنه قبل أن ينفذ ما جاء فيها أصيب بوباء الطاعون ومات، وجاء بعده معاذ بن جبل وهو أيضاً أصيب بالطاعون ومات قبل ان ينفذ أوامر عمر بن الخطاب، وجاء بعده عمرو بن العاص الذي نجح في تنفيذ توجيهات عمر بن الخطاب، إذ أنه خطب في الناس وقال لهم: "إن هذا الوجع إذا وقع فإنه يشتعل اشتعال النار، فتحصنوا منه في الجبال". وخرج عمرو بن العاص إلى الجبال وخرج معه الناس وتفرقوا في المرتفعات، وقد كان لهذا التوجيه الذي أصدره عمر دور كبير في التخلص من شدة تلك الأزمة، وظل الناس في المرتفعات إلى ان أنتهت أزمة "طاعون عمواس".

ثالثاً: أزمة عزل خالد بن الوليد:

كان عزل خالد بن الوليد من قيادة الجيش الإسلامي (الذي كان يحارب الروم في اليرموك) من القرارات الإدارية الأولى التي اتخذها فور تسلّمه خلافة المسلمين بعد موت أبي بكر الصديق (رضي الله عنه)، وقد كان هذا القرار قراراً استراتيجياً كبيراً، وقد تم النظر إلى هذا القرار على أنه قرار ترتبت عليه أزمة تتطلب حسن التصرف وحسن المعالجة، أما الأسباب التي تجعل هذا القرار يحتمل وقوع أزمة فهي كثيرة منها:

1. إن بعض المسلمين كان له رأي مخالف لرأي عمر في مسألة عزل خالد بن الوليد، فقد قال أبو عمر بن حفص بن المغيرة لعمر بن الخطاب بعد عزله لخالد: "عزلت عاملاً استعمله رسول الله - صلى الله عليه وسلم- ، ووضعت لواءً رفعه رسول الله - صلى الله عليه وسلم- "، فرد عليه عمر بن الخطاب - رضي الله عنه- : "إنك قريب القرابة، حديث السّن، مغضباً لابن عمك....".
2. رأى البعض من المسلمين يومها أن قرار عزل خالد بن الوليد هو قرار يؤدي إلى حرمان الدولة الاسلامية من خبرات قائد عظيم، إذ ان خالد بن الوليد لم يكن قائداً عسكرياً عادياً، بل كان قائداً وصحابياً كبيراً كان له شأن كبير في بناء وإرساء أركان الدولة الإسلامية.
3. لقد جاء توقيت عزل خالد في مرحلة حاسمة ودقيقة، إذ ان معركة القادسية في العراق كانت على الأبواب، وهي من المعارك المهمة والحاسمة، وكان يمكن ان يلعب خالد بن الوليد (من خلال شهرته العسكرية وانتصاراتها على الردّة في عهد أبي بكر الصديق وانتصاراته العسكرية على الفرس والروم) دوراً معنوياً كبيراً لجند المسلمين، وكذلك في تعزيز الدعاية العسكرية الايجابية عن جيوش المسلمين وقوتها.

لكن عمر بن الخطاب رغم كل ما قيل أمامه أو خلفه في مسألة وأزمة عزل خالد بن الوليد فإنه استطاع أن يدير هذه الأزمة بدرجة عالية من الكفاية والاقتدار، واستطاع أن ينفذ هذا الأمر الأداري الاستراتيجي دون أن يكون له أي تداعيات سلبية على الدولة والجيوش الاسلامية.

وعندما اتخذ عمر هذا القرار فإنه كان يستند إلى مجموعة من المعطيات والركائز التي تضمن وتكفل له عدم تفاقم قراره إلى أزمة عميقة، وأنها ستكون أزمة مؤقتة سيعالجها بحكمته وقدراته كرجل حكم ورجل سياسة ودولة، ومن هذه المعطيات والركائز التي استند اليها عمر بن الخطاب:

1. لم تكن عملية عزل خالد بن الوليد هي عملية العزل الوحيدة التي قام بها، إذ أن عمر قام بعزل مجموعة من الولاة والقادة الذين كانوا في نفس منزلة خالد بن الوليد منهم: سعد بن أبي وقاص والمثنى بن حارثة الشيباني وشرحبيل بن حسنة، وهؤلاء جميعاً من قادة الفتوحات الاسلامية. إذن لم يكن قرار العزل خاصاً بخالد فقط، بل لولاة وقادة كثيرين، وربما أراد عمر من ذلك إعطاء الفرصة لقادة آخرين للاستفادة من قدراتهم وخبراتهم، وهذا ينسجم مع الفكر الإداري السليم الذي ينص على ضرورة مراعاة الدورية في المواقع القيادية والتعاقب في الأدوار الإدارية والقيادية على مستوى الدولة والمؤسسات.
2. كان عمر بن الخطاب يعلم ان قراره بعزل خالد رغم أنه سيشكل أزمة مؤقتة غير أنه سيلاقي طريقة إلى النفاذ وذلك لعلمه الأكيد بأخلاق وقيم القادة المسلمين الذين تربوا (في مدرسة الرسول عليه السلام) على طاعة ولي الأمر وعدم مخالفة توجيهاته وأوامره، وهذا نابع من الأوامر الواضحة والصريحة في القرآن الكريم (قال تعالى: يا أيها الذين أمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم)- سورة النساء/ الآية 59.
3. إن الخليفة (عمر بن الخطاب) هو الذي يتحمل مسؤولية ما يجري اتخاذه من قرارات إدارية وغير إدارية، فالخليفة هو المسؤول عن شؤون الرعية والدين، وقد بايعه الناس على ذلك، وهو المسؤول أمام الله وأمام الرعية عن قراراته.
4. هناك البعض ادعى أن عزل عمر بن الخطاب لخالد بن الوليد كان عزل الندّ للندّ.
5. إن أساس الحكم عند عمر بن الخطاب كان الشورى، ومن المؤكد أنه تمت صناعة قرار عزل خالد بعد ان تشاور عمر مع مجلس الشورى في المدينة.

أما الأسباب التي دفعت عمر بن الخطاب إلى عزل خالد بن الوليد فإن الباحثين يتوقعون أن أسباباً متعددة ربما تقف وراء ذلك القرار، وأهم هذه الأسباب:

1. هناك من يرى أن الدافع الرئيس وراء عزل خالد هو بعض السلوكيات التي صدرت عن خالد في عهد الرسول (عليه السلام) وفي عهد الخليفة أبو بكر

الصديق، ولم ترق تلك السلوكيات والتصرفات لعمر بن الخطاب ولم يقتنع بها، ولذلك، فإنه عندما أصبح ولي الأمر (الخليفة) فإنه استخدم صلاحياته وبادر إلى عزل خالد لضمان عدم إقدام خالد على سلوكيات وتصرفات لا يقبلها منه. وأهم هذه السلوكيات حادثة القتال في أثناء فتح مكة مع أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد نهى عن ذلك، وحادثة خالد بن الوليد مع مالك بن نويرة في حرب الردّة.

2. هناك من يرى أن السبب الرئيس الذي دفع عمر بن الخطاب إلى عزل خالد بن الوليد هو ان الناس (خصوصاً الجند) قد أفتتنوا بخالد بصورة كبيرة، وصاروا ينسبون الانتصارات إليه حصراً، وقد رأى عمر في ذلك خللاً عقائدياً، وأراد أن يبرهن لهم أن النصر من عند الله أولاً، كما أنه خاف على الجند من الاتكال على خالد وتعظيمه، وهذا سيترتب عليه تداعيات سلبية على أداء هؤلاء الجند، ولذلك فقد جاء قرار عمر بعزل خالد الذي افتتن به الجند وذلك حتى يبذل هؤلاء الجند كل جهودهم من أجل تحقيق الانتصارات على أعدائهم، وحتى يضعوا كل الاحتمالات في مواجهاتهم الحربية مع الأعداء، وحتى يعدّون لكل احتمال من هذه الاحتمالات ما يتطلبه من العدّة والقوة ليتجنبوا الهزيمة، وحتى لا يصاب جند المسلمين بالغرور فيقعون ضحية هذا الغرور كما حدث مع المسلمين في بعض الوقائع التي اخفقوا فيها ولم يُكتب لهم فيها النصر. وتجدر الاشارة إلى أن عمر بن الخطاب قد قام بتبرئة كل من عزلهم من القادة والولاة، وقد قال عن خالد والمثنى: "إني لم أعزلهما عن ريبة ولكن الناس عظموهما، فخشيت أن يوكلوا إليهما".

وفي كل الأحوال، فإنه لا بد من الإشارة الى أن عزل خالد لم يكن على خلفية خيانة أو سرقة أو ما شابه ذلك، وحتى يحافظ عمر بن الخطاب على سمعة ذلك القائد الكبير فإنه كتب إلى المناطق المختلفة للدولة الاسلامية يبرئ خالد من الخيانة وقد قال في خالد: "إني لم أعزله لسخطة ولا خيانة،

ولكن الناس فتنوا به... فخشيت أن يوكلوا به ويبتلوا ، فأحببت أن يعلموا أن الله هو الصانع، وألا يكونوا بعرض فتنة".

ولما قدم خالد بن الوليد على عمر بن الخطاب وسأله في هذا الأمر قال له: "إن الناس أفتتنوا بك فخفت أن تفتتن بالناس".

وتجدر الإشارة إلى أن أزمة عزل خالد بن الوليد قد انتهت بصورة آمنة ، إذ ان خالد لم يتمرّد على قرار عمر بن الخطاب (الخليفة) ولم يعترض على هذا الأمر القاضي بعزله، إذ أن خالد بن الوليد كان قائداً يحرص على وحدة المسلمين ويحرص على توجيه كل قوتهم وكل حشودهم لمحاربة أعداء الاسلام، ولما قرأ خالد كتاب عمر بعزله فإنه قال: "ما أنا بالذي أعصي أمير المؤمنين". وقد حارب بعد ذلك تحت قيادة أبي عبيدة جندياً مخلصاً ومقاتلاً عنيداً في صفوف جيوش المسلمين.

ملحق

ملحق

يجري في هذا الملحق عرض دراسة تحليلية توضح وتحلل واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين، ويجري تقديم هذه الدراسة بهدف توضيح الجوانب التطبيقية والميدانية لهذا الحقل الإداري المتجدد، والذي يعدّ من الحقول الحيوية لنجاح المؤسسات.

من جانب آخر، فإن هذه الدراسة تساعد الباحث في تعميق الفهم والمعرفة بالجوانب النظرية التي تم عرضها في الفصول السابقة من هذا الكتاب، وتجعله قادرا على التعاطي بفاعلية أكثر مع الدراسات والبحوث التطبيقية في حقل ادارة الأزمات.

دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين

دراسة مقارنة

الدكتور يوسف أبو فارة
عميد كلية العلوم الإقتصادية والإدارية
جامعة القدس المفتوحة

صلاح حسن بدر
معهد التنمية المستدامة
جامعة القدس

مقدمة:

يعيش الإنسان منذ فجر التاريخ في سلسلة لا متناهية من الأزمات والكوارث، ومع تطور المجتمعات المعاصرة، وكثرة المستحدثات والمستجدات التكنولوجية في مجالات الحياة المتعددة، وبعد أن أصبح العالم كله يعيش في قرية إلكترونية متواصلة، فإنه لم تعد أية منظمة صغرت أم كبرت في منأى عن تأثيرات وانعكاسات الأحداث داخل هذا العالم، فأي أزمة تحدث فيه يمكن أن تؤثر على جميع المنظمات، مع الاختلاف في درجة الشدة والقوة من منظمة الى أخرى (شعبان، 2005). وتُعدّ الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب (أفراداً، منظمات ودولة)، فقد أصبحت الأزمة جزءاً مرتبطاً بحياة الناس، وتُشكل مصدر قلق للجميع سواءً المواطنين أو المسؤولين، وبسبب صعوبة السيطرة عليها فإننا نعيش في واقع مليء بالأزمات المتعددة المتنوعة التي تمسّ كل نواحي الحياة من اقتصادية واجتماعية وأمنيّة وغيرها، حتى اصبحت الأزمة من المفاهيم المتداولة وواسعة الانتشار.

من جانب آخر، يتعرّض الشعب الفلسطيني ومؤسساته الرسمية والأهليّة حالياً لحلقة متواصلة من الأزمات، والتي تُعدّ الأعنف منذ سنوات طويلة، وهذا يجعل الحاجة ماسّة وأكبر لتعميق الإدراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات، وكيفية التعامل معها من أجل المحافظة على مسيرة المؤسسات الفلسطينية المختلفة، وتخفيف آثار الأزمات التي تحدث.

وتسعى هذه الدراسة لمعرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية.

المبحث الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها ومنهجيتها

أولا: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تهتم هذه الدراسة بالتعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين، وتأتي هذه الدراسة في ضوء ما يتعرض له الشعب الفلسطيني من أزمات متعددة ومتنوعة في مجالات الحياة، وقد لوحظ أن وزارتي الصحة والداخلية هما من أهم الوزارات التي تتأثر بالأزمات وما يترتب على هذه الأزمات من آثار على المواطنين والموظفين في الوزارتين. وتنبع أهمية الوزارتين من كون الأولى تهتم بصحة الإنسان ورعايته، والثانية تهتم بتسيير امور حياته.

وتجري معالجة مشكلة هذه الدراسة وتناولها من خلال الاجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هو واقع السلوك الإداري في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين، نحو الأزمات قبل وقوعها؟ ويتفرع عن هذا السؤال ما يأتي:

أ. ما هي استعدادات وزارة الصحة الفلسطينية نحو الأزمات قبل وقوعها؟

ب. ما هي استعدادات وزارة الداخلية الفلسطينية نحو الأزمات قبل وقوعها؟

السؤال الثاني: ما هي الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين نحو الأزمات في أثناء وقوعها؟ ويتفرع عن هذا السؤال ما يأتي:

أ. ما هي الاستعدادات في وزارة الصحة الفلسطينية نحو الأزمات في أثناء وقوعها؟

ب. ما هي الاستعدادات في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو الأزمات أثناء وقوعها؟

السؤال الثالث: ما هي الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين نحو الأزمات بعد وقوعها؟ ويتفرع عن هذا السؤال ما يأتي:

أ. ما هي الاستعدادات في وزارة الصحة الفلسطينية نحو الأزمات بعد وقوعها؟

ب. ما هي الاستعدادات في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو الأزمات بعد وقوعها؟

السؤال الرابع: ما هو تقييم المديرين في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين لعملية التعاطي مع الأزمات؟ وينبثق عن ذلك:

أ. ما هو تقييم المديرين في وزارة الصحة الفلسطينية لعملية التعاطي مع الأزمات؟

ب. ما هو تقييم المديرين في وزارة الداخلية الفلسطينية لعملية التعاطي مع الأزمات؟

السؤال الخامس: ما هي أسباب الأزمات التي تواجهها وزارة الصحة ووزارة الداخلية من وجهة نظر المديرين؟ وينبثق عن ذلك:

أ. ما هي أسباب الأزمات التي تواجهها وزارة الصحة من وجهة نظر المديرين؟

ب. ما هي أسباب الأزمات التي تواجهها وزارة الداخلية من وجهة نظر المديرين؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة، في كونها تدرس واقع إدارة الأزمات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وبالتحديد واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين، في الوقت الذي تتلاحق فية الأزمات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني ومؤسساته، والوزارتان موضوع الدراسة من اكثر المؤسسات الرسمية تعرضاً للأزمات، ومعرفة واقع إدارة الأزمات في هاتين الوزارتين يمكن التعامل معه لمؤشر على واقع إدارة الأزمات في بقية المؤسسات الرسمية الفلسطينية. وهذه الدراسة تسعى إلى معرفة أهم العوامل التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات وكذلك معرفة مدى الاستعدادات للتعاطي مع الأزمات في حال حدوثها، في كلٍ من وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين، مع عقد مقارنة بين الاستعدادات في الوزارتين نحو الأزمات سواءً قبل وقوعها أو في أثناء وقوعها أو بعد وقوعها.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- التعرف على الاستعدادات في وزارة الصحة الفلسطينية نحو الأزمات "قبل وقوعها" و"في أثناء وقوعها" و"بعد وقوعها"، من وجهة نظر المديرين في هذه الوزارة.

- التعرف على الاستعدادات في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو الأزمات "قبل وقوعها" و"في أثناء وقوعها" و"بعد وقوعها" من وجهة نظر المديرين.
- التعرف على تقييم المديرين في كل من وزارة الصحة والداخلية الفلسطينيتين لعملية التعاطي مع الأزمات.
- التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في كل من وزارة الصحة والداخلية الفلسطينيتين من وجهة نظر المديرين في الوزارتين.
- عقد مقارنة بين الاستعدادات في وزارة الصحة، وبين الاستعدادات في وزارة الداخلية بخصوص عملية التعاطي مع الأزمات قبل وفي أثناء وبعد وقوعها.
- عقد مقارنة بين تقييم المديرين في الوزارتين لعملية التعاطي مع الأزمات.
- عقد مقارنة بين الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات حسب وجهة نظر المديرين في الوزارتين.

رابعا: المنهج العلمي المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت المقارنة في هذه الدراسة للتعرف على اوجه التشابه والاختلاف بين وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين، فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة.

ويعرف المنهج العلمي بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها و عرضها، من أجل الوصول إلى حقائق ونتائج معقولة حول ظاهرة موضوع البحث (عليان وغنيم، 2000). ولقد إختلف المختصون في الدراسات المنهجية بشأن تصنيف المناهج، حيث أن هناك العديد من التسميات والتصنيفات تختلف من مختص لآخر، وكذلك فإن طبيعة البحث تحدد المنهج المستخدم، وأحيانا يمكن الإستعانة بجموعة من المناهج للإحاطة بالظاهرة المدروسة (شبلي، 1996). ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع، أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كماً وكيفاً (عبيدات وعدس وعبد الحق، 1989). إن الأسلوب الوصفي في البحث لايقف عند جمع البيانات، ووصف الظواهر بل يتجاوزها الى تنظيم البيانات وتحليلها واشتقاق استنتاجات ذات دلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها البحث (عرينج

ومصلح وحواشين، 1987). والمنهج الوصفي يعتمد في حالات عدة على واقع معين و احصاءات، ولكنه يوصل إلى استنتاجات ليست اعتباطية أو عشوائية (عبد الحق، 1972).

وقد صنف بعض المختصين المنهج المقارن كمنهج رئيسي وليس تابعاً للمنهج الوصفي، حيث اعتبر (شبلي، 1996) أن المنهج المقارن: هو الخطوات التي يتبعها الباحث في مقارنته للظواهر محل البحث و الدراسة، من أجل معرفة العناصر التي تتحكم في أوجه الشبه و أوجه الاختلاف في تلك الظواهر.

خامسا: أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري للدراسة وبعد اجراء مجموعة من اللقاءات مع بعض المديرين في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين.

وتكونت الاستبانة من قسمين، حيث احتوى القسم الأول على سبعة اسئلة تعريفية تمثل متغيرات الدراسة وهي: الوزارة والجنس وسنوات الخبرة وعدد الدورات والعمر والمركز الوظيفي والتحصيل العلمي، ويتكون القسم الثاني من الاستبانة من (140) سؤالاً وفق مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وهي مقسمة إلى خمسة محاور.

سادسا: صدق أداة الدراسة :

تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من المحكمين ممن يحملون درجات علمية عليا في مجال الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، وتم تعديل الاستبانة وفق ملاحظات المحكمين، وتم عرض عدد من الاستبانات (15 استبانة) على عدد عشوائي من الفئة المستهدفة للتأكد من وضوح جميع المصطلحات الواردة في الاستبانة حيث تم أخذ الكثير من الملاحظات واعداد الاستبانة بشكلها النهائي ومن ثم البدء بعملية توزيع الإستبانات حسب الأُصول.

سابعا: ثبات أداة الدراسة:

تم فحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمته (0.975) مما يعني أن فقرات هذه الاستبانة ذات ثبات عالٍ.

ثامنا: أدوات المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة التحليلات الاحصائية بواسطة برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

تاسعا: حدود الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة في ضوء مجموعة من الحدود هي الحدود الزمانية والحدود المكانية والحدود الموضوعية. وفيما يأتي توضيح لكل منها:

الحدود الزمانية:

تم اعداد هذه الدراسة خلال المدة ما بين شهر كانون ثاني 2005 ، وحتى شهر كانون أول 2006.

الحدود الموضوعية:

1. اقتصرت هذه الدراسة على المديرين (وكلاء مساعدين، مديرين عامين، مديرين، نوّاب مديرين أو ما يعادلها) في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين.
2. اقتصرت هذه الدراسة بالنسبة لوزارة الداخلية على الشّق المدنيّ التابع للوزارة، (لم تشمل الدراسة الشّق الأمنيّ المتمثل في الأمن الوقائي والشرطة، ولم تشمل كذلك المديرين التابعين للمحافظين في المحافظات).

الحدود المكانية:

1. اقتصرت هذه الدراسة على المديرين/ات في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية).

2. شملت الدراسة بالنسبة لوزارة الداخلية المقر الرئيسي للوزارة (المتواجد في مدينة رام الله) وكذلك مديريات وزارة الداخلية المنتشرة في مختلف محافظات الضفة الغربية.
3. بالنسبة لوزارة الصحة شملت الدراسة المديرين/ات في مقري الوزارة الرئيسيين المتواجدين في كل من مدينتي نابلس ورام الله، وشملت كذلك مديريات الصحة والمستشفيات التابعة لها في مختلف محافظات الضفة الغربية.

المبحث الثاني

مجتمع الدراسة واختيار العينة

أولا: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من مجموع المديرين والمديرات (وكيل مساعد، مدير عام، مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينيتين، الذين يعملون في المقار الرئيسة والمقارّ الفرعية، المتواجدة في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية)، ويبلغ عدد هؤلاء المديرين/ات في وزارة الصحة (224)، وفي وزارة الداخلية (179) والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والوزارة

المركز الوظيفي	وزارة الصحة	وزارة الداخلية
وكيل مساعد	2	3
مدير عام	12	24
مدير	70	49
نائب مدير أو ما يعادلها	140	103
المجموع	224	179

ثانيا: اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وقد تم التعامل مع كل وزارة كطبقة، وجرى اختيار عينة عشوائية قوامها (161) بنسبة (71.9 ٪) من وزارة الصحة، كما تم اختيار عينة عشوائية قوامها (139) بنسبة (77.7 ٪) من وزارة الداخلية. وتم الاعتماد في تحديد حجم عينة الدراسة العشوائية الطبقية على الموقع الإحصائي على الإنترنت: (www.surveysystem.com).

وقد تم توزيع (161) استبانة على وزارة الصحة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (140) بنسبة (86.9٪)، وهي نسبة مقبولة احصائياً ووزع الباحث على وزارة الداخلية (139) استبانة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (122) بنسبة (87.8٪)، وهي نسبة مقبولة احصائياً.

المبحث الثالث

تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها

أولا: واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها في وزارتي الصحة والداخلية:

ضمن هذا المحور يجري عرض وتحليل استعدادات المديرين في وزارتي الصحة والداخلية نحو إدارة الأزمات قبل وقوعها، ثم يجري عقد مقارنة بين الوزارتين للتعرف على مجالات التشابه ومجالات التباين في الاستعدادات نحو هذه الأزمات قبل وقوعها، ومحاولة التعرف على أسباب ومبررات التشابه والاختلاف. وفيما يأتي عرض وتحليل لهذه الاستعدادات في كل وزارة:

1. الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها:

يبين الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها" والمتوسط والانحراف المعياري للمجال، وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (2.12) للفقرة رقم (18) التي تنص على أنه: "يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالتكامل" كحد أدنى و(3.54) للفقرة (8) التي تنص على أنه: "يجري تشكيل فريق مؤقت لإدارة الأزمات عند وقوعها" كحد أعلى، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.71)، أي أن معدل إجابات المبحوثين على هذا المجال واستعداداتهم نحو الأزمات قبل وقوعها هي اتجاهات متوسطة، وسلوك وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها هو سلوك غير كاف وغير مناسب من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين.

جدول (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور السلوك الإداري في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها (ن= 140)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل الوزارة على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة	3.15	1.183
2	تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهتها	2.97	1.211
3	تضع الوزارة أهدافاً واضحة لتحقيقها عند وقوع الأزمات	3.06	1.153
4	تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى في إدارة الأزمات	2.77	1.041
5	يجري تضمين خطة للأزمات ضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة	3.09	1.075
6	يجري تقسيم مهام إدارة الأزمة بين الموظفين بصورة تنسجم مع تخصصاتهم	3.06	1.245
7	هناك فريق دائم لإدارة الأزمات في الوزارة	2.70	1.030
8	يجري تشكيل فريق مؤقت على إستعداد للتعامل مع الأزمات عند وقوعها	3.54	0.918
9	تجري مراعاة جميع الوحدات الرئيسة في الوزارة عند تشكيل فريق الأزمة	2.88	1.070
10	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات عند وقوعها	2.76	1.118
11	يتم تعريف كل شخص بواجبه للتعامل مع الأزمات أثناء وقوعها.	2.60	1.125
12	تجري المؤسسة عمليات تحليل للتعرف على مؤشرات تنبىء بوقوع الأزمة	2.57	1.037
13	تولي الوزارة اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري	2.68	1.214
14	تهتم الوزارة اهتماماً كبيراً بالمستفيدين	3.19	1.162

15	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع الوزارات الأخرى.	3.25	0.955
16	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع القطاع الخاص	3.01	1.004
17	علاقة الوزارة مع المنظمات الأهلية هي علاقة متميزة	3.16	0.998
18	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالتكامل	2.12	1.096
19	الهيكل التنظيمي للوزارة يراعي التنوع في المهام	2.61	1.123
20	تهتم الوزارة بتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة	2.81	1.187
21	الوزارة تهتم بتحقيق التنسيق بين الموظفين	2.63	1.141
22	الوزارة تسعى إلى تقليل الصراعات بين الموظفين	2.31	1.158
23	تمنح الوزارة استقلالية كافية لوحداتها تضمن تفويضاً كافية للسلطة	2.25	1.060
24	تهتم الوزارة بوضع رؤية واضحة للمستقبل	2.70	1.224
25	تعمل الوزارة على تغيير أهدافها العامة كلما اقتضى الأمر	2.93	1.058
26	لدى الوزارة خطط تفصيلية لإدارة الأزمات	2.76	1.052
27	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل التفاعل مع البيئة الخارجية	2.86	0.979
28	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل عمليات التفاعل مع البيئة الداخلية	2.84	1.034
29	تستخدم الوزارة أساليب مناسبة لتحديد المخاطر المحتملة في البيئة المحيطة	2.88	0.990
30	تختبر الوزارة إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات	2.31	0.997
31	تكتفي الوزارة باتخاذ تصرفات تجاه الأزمات عند وقوعها فقط	3.56	1.027
32	تشكل الوزارة فريقاً لإدارة الأزمات (فريق الاستجابة للأزمات والطوارىء)	3.26	1.089
33	تحدد الوزارة مهاماً موحدة لكل عضو من أعضاء فريق الأزمات	2.96	1.092
34	تحدد الوزارة احتياجاتها بدرجة كافية	2.87	1.074
35	تحدد الوزارة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات	2.76	1.056

36	تحدد الوزارة الأزمات الأكثر احتمالاً لضرب الوزارة.	2.64	1.022
37	تقوم الوزارة بإعداد إجراءات طوارىء لجميع الأزمات المتوقعة	2.69	1.048
38	تقوم الوزارة بإعداد قائمة بالبيانات التعريفية للأفراد ذوي العلاقة بالأزمة	3.00	1.163
39	تقوم الوزارة بتطوير نظام اتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام	2.79	1.175
	الوسط الحسابي العام	2.71	
	الإنحراف المعياري العام		0.768

وبالنظر إلى الجدول (2) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها كان تقييماً سلبياً فيما يتعلق بست فقرات (مانسبته 15.38٪ من فقرات هذا المجال)، وهي الفقرات (11، 12، 18، 22، 23، 30)، وكان هذا التقييم متوسطاً فيما يتعلق بواحد وثلاثين فقرة (أي ما نسبتهُ 79.5 ٪ من فقرات هذا المجال) وهي الفقرات (1-10)، والفقرات (13-17) والفقرات (19-21) والفقرات (24-29) والفقرات (32-39). وقد كان تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات قبل وقوعها إيجابياً في فقرتين فقط (أي ما نسبته 5.13٪ من فقرات هذا المجال)، وهما الفقرتان (31،8).

2. استعدادات وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها:

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال "السلوك الإداري في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها" والمتوسط والإنحراف المعياري للمجال، وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (2.[illegible]9) للفقرة (7) التي تنص على أنه: "هناك فريق دائم لإدارة الأزمات في الوزارة" و للفقرة (30) التي تنص على أنه: "تختبر الوزارة إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات" كحد أدنى و (3.64) للفقرة (34) التي تنص على أنه: "تحدد الوزارة احتياجاتها بدرجة كافية" كحد أعلى، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.24)، وهذا يعني أن السلوك الإداري في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها هو سلوك متوسط وغير كاف من وجهة نظر المبحوثين.

ويلاحظ من الجدول (3) أن تقييم أفراد عينة الدراسة من المديرين المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها كان تقييماً متوسطاً في أثنين وثلاثين فقرة (ما نسبته 82.15٪ من فقرات هذا المجال)، وهي: الفقرات (1-7)، والفقرات (9-13)، والفقرة (16)، والفقرات (18-30)، والفقرة (33)، والفقرات (35-39). من جانب آخر، فقد كان تقييم أفراد عينة الدراسة من المديرين المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها بأنها استعدادات إيجابية في سبع فقرات (أي ما نسبته 17.95٪ من فقرات هذا المجال) وهي الفقرات (8، 14، 15، 17، 31، 32، 34).

جدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور السلوك الإداري في وزارة الداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها (ن= 122)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل الوزارة على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة	3.03	1.060
2	تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهتها	3.25	1.079
3	تضع الوزارة أهدافاً واضحة لتحقيقها عند وقوع الأزمات	3.29	1.125
4	تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى في إدارة الأزمات	3.15	1.042
5	يجري تضمين خطة للأزمات ضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة	3.10	0.937
6	يجري تقسيم مهام إدارة الأزمة بين الموظفين بصورة تنسجم مع تخصصاتهم	2.88	1.126
7	هناك فريق دائم لإدارة الأزمات في الوزارة	2.79	0.998
8	يجري تشكيل فريق مؤقت على إستعداد للتعامل مع الأزمات عند وقوعها	3.46	0.854

9	تجري مراعاة جميع الوحدات الرئيسة في الوزارة عند تشكيل فريق الأزمة	3.07	1.092
10	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات عند وقوعها	3.22	1.213
11	يتم تعريف كل شخص بواجبه للتعامل مع الأزمات أثناء وقوعها.	3.22	1.104
12	تجري المؤسسة عمليات تحليل للتعرف على مؤشرات تنبىء بوقوع الأزمة	2.95	1.091
13	تولي الوزارة اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري	3.16	1.094
14	تهتم الوزارة اهتماماً كبيراً بالمستفيدين	3.54	0.724
15	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع الوزارات الأخرى	3.44	0.873
16	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع القطاع الخاص	3.27	1.051
17	علاقة الوزارة مع المنظمات الأهلية هي علاقة متميزة	3.55	0.924
18	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالتكامل	3.20	1.073
19	الهيكل التنظيمي للوزارة يراعي التنوع في المهام	3.23	1.059
20	تهتم الوزارة بتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة	3.13	1.137
21	الوزارة تهتم بتحقيق التنسيق بين الموظفين	3.25	1.007
22	الوزارة تسعى إلى تقليل الصراعات بين الموظفين	3.32	0.969
23	تمنح الوزارة استقلالية كافية لوحداتها تضمن تفويضاً كافية للسلطة	3.30	1.081
24	تهتم الوزارة بوضع رؤية واضحة للمستقبل	3.03	1.149
25	تعمل الوزارة على تغيير أهدافها العامة كلما اقتضى الأمر	3.35	1.050
26	لدى الوزارة خطط تفصيلية لإدارة الأزمات	3.05	1.151
27	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل التفاعل مع البيئة الخارجية	3.31	0.911
28	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل عمليات التفاعل مع البيئة الداخلية	3.13	0.907
29	تستخدم الوزارة أساليب مناسبة لتحديد المخاطر المحتملة	3.13	0.953

	في البيئة المحيطة.		
30	تختبر الوزارة إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات	2.79	0.981
31	تكتفي الوزارة باتخاذ تصرفات تجاه الأزمات عند وقوعها فقط	3.48	0.979
32	تشكل الوزارة فريقاً لإدارة الأزمات (فريق الاستجابة للأزمات والطوارئ)	3.43	1.043
33	تحدد الوزارة مهاماً موحدة لكل عضو من أعضاء فريق الأزمات	3.30	1.018
34	تحدد الوزارة احتياجاتها بدرجة كافية	3.64	0.980
35	تحدد الوزارة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات	3.32	0.907
36	تحدد الوزارة الأزمات الأكثر احتمالاً لضرب الوزارة.	3.08	0.930
37	تقوم الوزارة بإعداد إجراءات طوارئ لجميع الأزمات المتوقعة	3.00	1.013
38	تقوم الوزارة بإعداد قائمة بالبيانات التعريفية للأفراد ذوي العلاقة بالأزمة	3.10	0.947
39	تقوم الوزارة بتطوير نظام اتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام	3.00	1.038
	الوسط الحسابي العام	3.24	
	الانحراف المعياري العام		0.598

3. مقارنة بين الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها:

يبين الجدول (4) الفروق في الاستعدادات بين وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها، ويتضح من قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المجال (الاستعدادات نحو الأزمات قبل وقوعها)، أن هذه الاستعدادات لكلا الوزارتين هي استعدادات متوسطة، غير أن الاستعدادات في وزارة الداخلية فإنها أكثر إيجابية حيث بلغ الوسط الحسابي (3.24)، بينما بلغ الوسط الحسابي لاستعدادات وزارة الصحة (2.71). وقد تميّزت استعدادات وزارة الصحة تميّزاً

نسبياً عن استعدادات وزارة الداخلية فيما يتعلق بالأزمات قبل وقوعها في عدة بنود، وهذه البنود هي:

- رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة.
- تقسيم مهام لإدارة الأزمات بين الموظفين بصورة تنسجم مع تخصصاتهم.
- تشكيل فريق مؤقت لإدارة الأزمات عند وقوعها.

أما الاستعدادات في وزارة الداخلية فإنها تتميز بصورة نسبية عن الاستعدادات في وزارة الصحة في مجموعة بنود أهمها:

- الاستفادة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهتها.
- تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات قبل وقوعها.
- تعريف كل شخص في المؤسسة بواجبه بدقة في أثناء الأزمة.
- اهتمام الوزارة بصورة كبيرة بالعنصر البشري.
- اهتمام الوزارة بالمستفيدين بصورة كبيرة.
- إقامة علاقات متميّزة مع الوزارات الأُخرى والقطاع الخاص والمنظمات الأهلية.
- تكامل الهيكل التنظيمي للوزارة.
- مراعاة التنوّع في المهام ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة.
- تحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة في الوزارة.

ويمكن القول أن تدني مستوى الاستعدادات للأزمات قبل وقوعها في وزارتي الصحة والداخلية ربما يعود الى الانشغال الكبير في أمور اخرى تهم الموظفين من الفئتين الوسطى والعليا، مثل المحافظة على المراكز والمسميات الوظيفية التي يشغلونها، خاصة في ظل التغيرات التي كانت تحدث من حين الى آخر، وفي ظل التوجه نحو وضع واقرار الهيكليات الجديدة، وفي ظل التغيرات التي تحدث مع تغير الوزراء لكلا الوزارتين، وما يترافق مع ذلك من تغيرات وخاصة على أصحاب المراكز العليا والوسطى.

جدول (4)

مقارنة الأوساط الحسابية لمحور للاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات قبل وقوعها (ن= 262)

الرقم	الفقرات	وزارة الصحة	وزارة الداخلية
1	تعمل الوزارة على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة	3.15	3.03
2	تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهتها	2.97	3.25
3	تضع الوزارة أهدافاً واضحة لتحقيقها عند وقوع الأزمات	3.06	3.29
4	تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى في إدارة الأزمات	2.77	3.15
5	يجري تضمين خطة للأزمات ضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة	3.09	3.10
6	يجري تقسيم مهام إدارة الأزمة بصورة تنسجم مع التخصص.	3.06	2.88
7	هناك فريق دائم لإدارة الأزمات في الوزارة	2.70	2.79
8	يجري تشكيل فريق مؤقت على إستعداد للتعامل مع الأزمات عند وقوعها	3.54	3.46
9	تجري مراعاة جميع الوحدات الرئيسة في الوزارة عند تشكيل فريق الأزمة	2.88	3.07
10	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات عند وقوعها	2.76	3.22
11	يتم تعريف كل شخص بواجبه للتعامل مع الأزمات أثناء وقوعها.	2.60	3.22
12	تجري المؤسسة عمليات تحليل للتعرف على مؤشرات تنبىء بوقوع الأزمة.	2.57	2.95
13	تولي الوزارة اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري	2.68	3.16
14	تهتم الوزارة اهتماماً كبيراً بالمستفيدين	3.19	3.54
15	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع الوزارات الأخرى	3.25	3.44
16	تقيم الوزارة علاقات متميزة مع القطاع الخاص	3.01	3.27

17	علاقة الوزارة مع المنظمات الأهلية هي علاقة متميزة	3.16	3.55
18	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالتكامل	2.12	3.20
19	الهيكل التنظيمي للوزارة يراعي التنوع في المهام	2.61	3.23
20	تهتم الوزارة بتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة	2.81	3.13
21	الوزارة تهتم بتحقيق التنسيق بين الموظفين	2.63	3.25
22	الوزارة تسعى إلى تقليل الصراعات بين الموظفين	2.31	3.32
23	تمنح الوزارة استقلالية كافية لوحداتها تضمن تفويضاً كافية للسلطة	2.25	3.30
24	تهتم الوزارة بوضع رؤية واضحة للمستقبل	2.70	3.03
25	تعمل الوزارة على تغيير أهدافها العامة كلما اقتضى الأمر	2.93	3.35
26	لدى الوزارة خطط تفصيلية لإدارة الأزمات	2.76	3.05
27	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل التفاعل مع البيئة الخارجية	2.86	3.31
28	توجهات الوزارة تشجع الأنشطة التي تكفل عمليات التفاعل مع البيئة الداخلية	2.84	3.13
29	تستخدم الوزارة أساليب مناسبة لتحديد المخاطر المحتملة في البيئة المحيطة	2.88	3.13
30	تختبر الوزارة إجراءات إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمات	2.31	2.79
31	تكتفي الوزارة باتخاذ تصرفات تجاه الأزمات عند وقوعها فقط	3.56	3.48
32	تشكل الوزارة فريقاً لإدارة الأزمات (فريق الاستجابة للأزمات والطوارئ)	3.26	3.43
33	تحدد الوزارة مهاماً موحدة لكل عضو من أعضاء فريق الأزمات	2.96	3.30
34	تحدد الوزارة احتياجاتها بدرجة كافية	2.87	3.64
35	تحدد الوزارة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات	2.76	3.32
36	تحدد الوزارة الأزمات الأكثر احتمالاً لضرب الوزارة.	2.64	3.08
37	تقوم الوزارة بإعداد إجراءات طوارئ لجميع الأزمات المتوقعة	2.69	3.00

38	تقوم الوزارة بإعداد قائمة بالبيانات التعريفية للأفراد ذوي العلاقة بالأزمة	3.00	3.10
39	تقوم الوزارة بتطوير نظام اتصالات فاعل بين الوزارة ووسائل الإعلام	2.79	3.00
	الدرجة الكلية	2.71	3.24

ثانيا: واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها في وزارتي الصحة والداخلية:

في هذا المحور يجري عرض وتحليل الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو إدارة الأزمات في أثناء وقوعها ثم يقوم بعقد مقارنة بين الوزارتين للتعرف على مجالات التشابه ومجالات التباين في هذه الاستعدادات نحو الأزمات أثناء وقوعها، ومحاولة التعرف على أسباب ومبررات التشابه والإختلاف، وفيما يأتي عرض وتحليل لهذه الاستعدادات في كل وزارة:

1. **الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها:**

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال " الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها" والمتوسط والإنحراف المعياري للمجال.

جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات في أثناء وقوعها (ن= 140)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
40	تستخدم الوزارة اجراءات رسمية لإدارة الأزمات	3.48	1.089
41	يتم إعلام الموظفين بالمعطيات المتعلقة بالأزمة	3.23	1.109
42	عند وقوع أية أزمة يجري تفعيل خطة الأزمة فوراً	3.17	1.133
43	يشارك أفراد الوزارة في تنفيذ خطة الأزمة عند وقوع الأزمة بصورة فعلية	3.19	1.106
44	ينفذ موظفو الوزارة أدوارهم التنفيذية بسرعة لحظة وقوع الأزمة	3.16	1.102
45	يجري التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة	2.87	0.987

46	يجري التعاون مع الوزارات الأخرى في التعاطي مع مجريات الأزمة	3.12	1.034
47	يجري تنفيذ خطة إدارة الأزمة مع مراعاة للمستجدات التي لم تتضمنها.	3.01	1.122
48	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الاجتماعية	2.96	1.121
49	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الحكومية (السياسية / القانونية)	3.04	1.067
50	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الإقتصادية	2.80	1.201
51	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية	2.90	1.173
52	تركز الوزارة على ماهية الأنشطة التي يجري تنفيذها	3.29	1.012
53	تركز الوزارة على الكيفية التي تنفذ بها الأنشطة	3.04	1.103
54	تعتمد الوزارة إجراءات فاعلة لإدارة الأزمات	3.01	1.087
55	تستخدم الوزارة نظماً بديلة في أثناء وقوع الأزمات	2.94	1.052
56	في أثناء وقوع الأزمة تصبح صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة	3.59	1.050
57	تتجه الوزارة نحو مركزية الإتصالات في أثناء وقوع الأزمات	3.52	1.060
58	عدم إضاعة الوقت في إلقاء اللوم (العتاب) على الآخرين	2.81	1.171
	الوسط الحسابي العام	3.29	
	الإنحراف المعياري العام		0.856

وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (2.80) للفقرة (50) التي تنص على أنه: "تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الإقتصادية" كحد أدنى و (3.59) للفقرة (52) التي تنص على أنه : "في أثناء وقوع الأزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة" كحد أعلى. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.29) أي أن معدل إجابات المبحوثين على هذا المجال واتجاهاتهم السلوكية نحو الأزمات أثناء وقوعها هي إتجاهات متوسطة، وسلوك وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها هو سلوك غير كاف وغير مناسب من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين. وبالنظر إلى الجدول (5) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها لم تكن سلبيةً في أي فقرة من فقرات هذا المجال، وكان هذا التقييم متوسطاً فيما يتعلق بست عشرة فقرة (أي ما

نسبتهُ 84.21 ٪ من فقرات هذا المجال) وهي الفقرات (41-55)، والفقرة (58). وقد كان تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها إيجابياً في ثلاث فقرات فقط (أي ما نسبته 15.79٪ من فقرات هذا المجال)، وهي (40، 56، 57).

2. الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات في أثناء وقوعها:

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال "الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها" والمتوسط والإنحراف المعياري للمجال.

جدول رقم (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها (ن= 122)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
40	تستخدم الوزارة اجراءات رسمية لإدارة الأزمات	3.28	0.954
41	يتم إعلام الموظفين بالمعطيات المتعلقة بالأزمة	3.17	1.024
42	عند وقوع أية أزمة يجري تفعيل خطة الأزمة فوراً	3.21	1.030
43	يشارك أفراد الوزارة في تنفيذ خطة الأزمة عند وقوع الأزمة بصورة فعلية	3.28	0.900
44	ينفذ موظفو الوزارة أدوارهم التنفيذية بسرعة لحظة وقوع الأزمة	3.22	1.047
45	يجري التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة	2.95	0.940
46	يجري التعاون مع الوزارات الأخرى في التعاطي مع مجريات الأزمة	3.27	0.950
47	يجري تنفيذ خطة إدارة الأزمة مع مراعاة للمستجدات التي لم تتضمنها الخطة	3.15	0.902
48	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الاجتماعية	3.22	0.926
49	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الحكومية (السياسية / القانونية)	3.33	0.867

50	تتجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الإقتصادية.	3.30	0.897
51	تتجح الوزارة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية.	3.40	1.024
52	تركز الوزارة على ماهية الأنشطة التي يجري تنفيذها	3.20	1.082
53	تركز الوزارة على الكيفية التي تنفذ بها الأنشطة	3.31	1.021
54	تعتمد الوزارة إجراءات فاعلة لإدارة الأزمات	3.12	1.117
55	تستخدم الوزارة نظماً بديلة في أثناء وقوع الأزمات	3.07	0.958
56	في أثناء وقوع الأزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة	3.53	0.869
57	تتجه الوزارة نحو مركزية الإتصالات في أثناء وقوع الأزمات	3.47	0.985
58	عدم إضاعة الوقت في إلقاء اللوم (العتاب) على الآخرين	3.16	1.109
الوسط الحسابي العام		3.39	
الإنحراف المعياري العام			0.677

وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (2.95) للفقرة (45) التي تنص على أنه: "يجري التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة" كحد أدنى و(3.53) للفقرة (56) التي تنص على أنه: "في أثناء وقوع الأزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة" كحد أعلى.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.39) أي أن معدل إجابات المبحوثين على هذا المجال واتجاهاتهم السلوكية نحو الأزمات أثناء وقوعها هي إتجاهات متوسطة، وسلوك وزارة الداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها هو سلوك غير كاف من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين. وبالنظر إلى الجدول (6) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها كان متوسطاً فيما يتعلق بسبع عشرة فقرة (أي ما نسبتهُ 89.47 ٪ من فقرات هذا المجال) وهي الفقرات (40-55)، والفقرة (58). وقد كان تقييم المبحوثين الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات أثناء وقوعها إيجابياً (مرتفعاً) في فقرتين فقط (أي ما نسبته 10.53٪ من فقرات هذا المجال)، وهما (56، 57).

3. مقارنة بين الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها:

يبين الجدول (7) الفروق في الاستعدادات بين وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها، ويتضح من قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المجال (الاستعدادات نحو الأزمات أثناء وقوعها)، أن الاستعدادات لكلا الوزارتين هي استعدادات متوسطة، غير أن استعدادات وزارة الداخلية أكثر إيجابية حيث بلغ (3.39)، بينما بلغ الاستعدادات في وزارة الصحة (3.29).

وقد تميّز الاستعدادات في وزارة الصحة تميّزاً نسبياً عن الاستعدادات في وزارة الداخلية فيما يتعلق بالأزمات أثناء وقوعها في عدة بنود، وهذه البنود هي:

- استخدام الوزارة لإجراءات رسمية لإدارة الأزمات.
- إعلام الموظفين بالمعطيات المتعلقة بالأزمة.
- تركيز الوزارة على ماهية الأنشطة التي يجري تنفيذها.
- مركزية اتخاذ القرار في الوزارة في أثناء وقوع الأزمة.
- الاتجاه نحو مركزية الإتصالات في أثناء وقوع الأزمات.

أما الاستعدادات في وزارة الداخلية أثناء وقوع الأزمات فإنها تتميز بصورة نسبية عن الاستعدادات في وزارة الصحة في مجموعة بنود أهمها:

- تفعيل خطة الأزمة فوراً عند وقوع أية أزمة.
- مشاركة أفراد الوزارة في تنفيذ خطة الأزمة عند وقوع الأزمة بصورة فعلية.
- تنفيذ الأدوار التنفيذية بسرعة لحظة وقوع الأزمة.
- التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة.
- التعاون مع الوزارات الأخرى في التعاطي مع مجريات الأزمة.
- تنفيذ خطة إدارة الأزمة مع مراعاة دقيقة للمستجدات التي لم تتضمنها الخطة.
- نجاح الوزارة في التكيف مع التغيرات الإجتماعية.
- نجاح الوزارة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
- ❖التركز على الكيفية التي تنفذ بها الأنشطة.

- اعتماد الوزارة إجراءات فاعلة لإدارة الأزمات.
- استخدام نظم بديلة في أثناء وقوع الأزمات.

ويمكن القول أن هذا الاهتمام النسبي بالأزمات في مرحلة "أثناء وقوعها" في كلا الوزارتين وارتفاع متوسط الاجابة أكثر منه في مرحلة "ما قبل حدوث الأزمات" ربما يعود الى ان التعامل مع الأزمات هو علاجي وليس وقائي ويعود كذلك الا أنه كما بينت النتائج تصبح عملية صنع القرار في كلا الوزارتين أكثر مركزية بمعنى آخر تكون ادارة الأزمة تحت اشراف مباشر من الوزير في كلا الوزارتين، ومن المعلوم ان اختيار الوزراء لهاتين الوزارتين يكون بناء على التخصص والتميز في وزارة الصحة فهي وزارة مهمة وتخصصية، وبالنسبة لوزارة الداخلية في الغالب يكون الاختيار لوزراء أقوياء متميزين بالمتابعة الحثيثة نظرا لأهمية هذه الوزارة السيادية.

جدول (7)

مقارنة الأوساط الحسابية لمحور الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها (ن= 262)

الرقم	الفقرات	وزارة الصحة	وزارة الداخلية
40	تستخدم الوزارة اجراءات رسمية لإدارة الأزمات	3.48	3.28
41	يتم إعلام الموظفين بالمعطيات المتعلقة بالأزمة	3.23	3.17
42	عند وقوع أية أزمة يجري تفعيل خطة الأزمة فوراً	3.17	3.21
43	يشارك أفراد الوزارة في تنفيذ خطة الأزمة عند وقوع الأزمة بصورة فعلية	3.19	3.28
44	ينفذ موظفو الوزارة أدوارهم التنفيذية بسرعة لحظة وقوع الأزمة	3.16	3.22
45	يجري التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة	2.87	2.95
46	يجري التعاون مع الوزارات الأخرى في التعاطي مع مجريات الأزمة	3.12	3.27
47	يجري تنفيذ خطة إدارة الأزمة مع مراعاة للمستجدات التي لم تتضمنها الخطة	3.01	3.15

48	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الاجتماعية	2.96	3.22
49	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الحكومية (السياسية / القانونية)	3.04	3.33
50	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات الإقتصادية.	2.80	3.30
51	تنجح الوزارة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية.	2.90	3.40
52	تركز الوزارة على ماهية الأنشطة التي يجري تنفيذها.	3.29	3.20
53	تركز الوزارة على الكيفية التي تنفذ بها الأنشطة	3.04	3.31
54	تعتمد الوزارة إجراءات فاعلة لإدارة الأزمات	3.01	3.12
55	تستخدم الوزارة نظماً بديلة في أثناء وقوع الأزمات	2.94	3.07
56	في أثناء وقوع الأزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة	3.59	3.53
57	تتجه الوزارة نحو مركزية الإتصالات في أثناء وقوع الأزمات	3.52	3.47
58	عدم إضاعة الوقت في إلقاء اللوم (العتاب) على الآخرين	2.81	3.16
	الدرجة الكلية	3.29	3.39

ثالثا: واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها في وزارتي الصحة والداخلية:

هذا المحور يتضمن تحليلاً للاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو إدارة الأزمات بعد وقوعها ويتضمن عقد مقارنة بين الوزارتين للتعرف على مجالات التشابه ومجالات التباين في الاستعدادات نحو الأزمات بعد وقوعها، ومحاولة التعرف على أسباب ومبررات التشابه والإختلاف. وفيما يأتي عرض وتحليل لذلك:

1. **الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها:**

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال "السلوك الإداري في وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها" والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمجال، وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (1.88) للفقرة (68) التي تنص على أنه: "تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين" كحد أدنى و (3.18) للفقرة (81) التي تنص على أنه: "تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية" كحد أعلى، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.55) أي أن معدل إجابات المبحوثين على هذا المجال

واتجاهاتهم السلوكية نحو الأزمات بعد وقوعها هي إتجاهات منخفضة، وسلوك وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها هو سلوك غير كاف وغير مناسب من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين. وبالنظر إلى الجدول (8) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها كان سلبياً في عشر فقرات (أي ما نسبته 34.48٪ من فقرات هذا المجال) وهي الفقرات (62، 68، 71، 73، 77، 78، 79، 80، 83، 84)، وكان هذا التقييم متوسطاً فيما يتعلق بتسع عشرة فقرة (أي ما نسبتهُ 65.52 ٪ من فقرات هذا المجال) وهي الفقرات (59-67) والفقرات (69-70) والفقرات (72، 74-76، 81-82، 85-87)، ولم يكن تقييم المبحوثين للسلوك الإداري في وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها إيجابياً في أي فقرة من الفقرات.

جدول (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستعدادات في وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها (ن= 140)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
59	تضع الوزارة مستخلصاً واضحاً بالعبر المستفادة من الأزمة	2.80	1.102
60	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة في مواجهة الأزمة	2.91	1.085
61	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة	2.80	1.115
62	يجري إحداث تغييرات في حجم كادر الوزارة	2.57	1.046
63	يجري إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات الخاص بالوزارة	2.67	1.020
64	يتم تطوير عملية صناعة القرارات في الوزارة	2.70	1.098
65	تعزز الإدارة اهتمامها بالأنشطة الداخلية	2.88	1.127
66	تزيد الإدارة اهتمامها بالبيئة الخارجية	2.64	0.996
67	تحلل الوزارة ما تضمنته الأحداث من دلالات	2.62	1.155

68	تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين	1.88	0.982
69	تقوم الوزارة بتقييم كل ما جرى من أحداث	2.71	1.155
70	تقوم الوزارة بالتوثيق الدقيق للمجريات	2.90	1.152
71	تقوم الوزارة بتوفير إجابات دقيقة على استفسارات موظفي الوزارة	2.20	1.030
72	تقدم الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات المستفيدين من خدماتها	2.60	1.177
73	توفر الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات الجمهور	2.59	1.132
74	العمل على إدراك طبيعة المشكلة الحقيقية	2.61	1.188
75	تقوم الوزارة بقياس الإنجازات	2.75	1.193
76	تقوم الوزارة بتحديث خطة إدارة الأزمات	2.60	1.125
77	تعمل الوزارة على تشجيع الإبداع	2.08	1.189
78	تقوم الوزارة بإعادة تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل	2.21	0.965
79	تعمل الوزارة على إدخال دم جديد	2.38	1.067
80	تعمل الوزارة كل ما يلزم للتخلص من حالة الفوضى.	2.42	1.092
81	تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية	3.18	1.104
82	تعمل الوزارة على حصر الضحايا من الأزمة	3.12	1.107
83	تعمل الوزارة على تعويض ضحايا الأزمة	2.08	0.844
84	تعمل الوزارة على تقديم دعم كافٍ لحاجات الموظفين	1.90	0.869
85	تعمل الوزارة على إصلاح الصورة الذهنية السلبية للوزارة بعد الأزمة	2.34	1.034
86	تعمل الوزارة على تحسين أدائها لمنعه من الاستمرار في التراجع	2.56	1.148
87	تعزز الوزارة عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة	2.44	1.093
	الوسط الحسابي العام	2.55	
	الإنحراف المعياري العام		0.782

2. **الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها:**

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال "الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها" والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمجال.

جدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها (ن= 122)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
59	تضع الوزارة مستخلصاً واضحاً بالعبر المستفادة من الأزمة	2.98	1.098
60	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة في مواجهة الأزمة	3.10	0.974
61	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة	3.10	0.982
62	يجري إحداث تغييرات في حجم كادر الوزارة	3.18	1.083
63	يجري إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات الخاص بالوزارة	2.85	1.088
64	يتم تطوير عملية صناعة القرارات في الوزارة	3.03	1.012
65	تعزز الإدارة اهتمامها بالأنشطة الداخلية	3.23	1.035
66	تزيد الإدارة اهتمامها بالبيئة الخارجية	3.12	1.070
67	تحلل الوزارة ما تضمنته الأحداث من دلالات	3.00	1.106
68	تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين	2.73	1.172
69	تقوم الوزارة بتقييم كل ما جرى من أحداث	2.95	1.166
70	تقوم الوزارة بالتوثيق الدقيق للمجريات	3.19	1.055
71	تقوم الوزارة بتوفير إجابات دقيقة على استفسارات موظفي الوزارة	3.03	1.090
72	تقدم الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات المستفيدين من خدماتها	3.31	1.021

73	توفر الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات الجمهور	3.10	1.073
74	العمل على إدراك طبيعة المشكلة الحقيقية	3.15	0.976
75	تقوم الوزارة بقياس الإنجازات	3.25	1.047
76	تقوم الوزارة بتحديث خطة إدارة الأزمات	2.98	1.195
77	تعمل الوزارة على تشجيع الإبداع	2.98	1.195
78	تقوم الوزارة بإعادة تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل.	3.17	1.087
79	تعمل الوزارة على إدخال دم جديد.	2.93	1.218
80	تعمل الوزارة كل ما يلزم للتخلص من حالة الفوضى	2.83	1.256
81	تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية	3.41	0.980
82	تعمل الوزارة على حصر الضحايا من الأزمة	3.17	0.938
83	تعمل الوزارة على تعويض ضحايا الأزمة	2.97	1.028
84	تعمل الوزارة على تقديم دعم كافٍ لحاجات الموظفين	3.02	1.128
85	تعمل الوزارة على إصلاح الصورة الذهنية السلبية للوزارة بعد الأزمة	3.30	1.034
86	تعمل الوزارة على تحسين أدائها لمنعه من الاستمرار في التراجع	3.03	1.090
87	تعزز الوزارة عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة	2.90	1.007
	الوسط الحسابي العام	3.07	
	الإنحراف المعياري العام		0.815

وقد تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (2.73) للفقرة (68) التي تنص على أنه: "تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين" كحد أدنى و (3.41) للفقرة (81) التي تنص على أنه: "تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية" كحد أعلى، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.07) أي أن معدل إجابات المبحوثين على هذا المجال واتجاهاتهم السلوكية نحو الأزمات بعد وقوعها هي إتجاهات متوسطة، وسلوك وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد

وقوعها هو سلوك غير كاف وغير مناسب من وجهة نظر هؤلاء المديرين المبحوثين.

وبالنظر إلى الجدول (9) يلاحظ أن تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها لم يكن سلبياً في أي فقرة من الفقرات، وكان هذا التقييم متوسطاً فيما يتعلق بثماني وعشرين فقرة (أي ما نسبتهُ 96.55٪ من فقرات هذا المجال) وهي الفقرات (59- 80)، وقد كان تقييم المبحوثين للاستعدادات في وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها إيجابياً في فقرة واحدة فقط (أي ما نسبتهُ 3.45٪ من فقرات هذا المجال) وهي الفقرة (81).

3. مقارنة بين السلوك الإداري في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها:

يبين الجدول (10) الفروق بين وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها.

جدول (10)

مقارنة الأوساط الحسابية لمحور الاستعدادات في وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها (ن= 262)

الرقم	الفقرات	وزارة الصحة	وزارة الداخلية
59	تضع الوزارة مستخلصاً واضحاً بالعبر المستفادة من الأزمة	2.80	2.98
60	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة في مواجهة الأزمة	2.91	3.10
61	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة	2.80	3.10
62	يجري إحداث تغييرات في حجم كادر الوزارة	2.57	3.18
63	يجري إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات الخاص بالوزارة	2.67	2.85
64	يتم تطوير عملية صناعة القرارات في الوزارة	2.70	3.03
65	تعزز الإدارة اهتمامها بالأنشطة الداخلية	2.88	3.23

66	تزيد الإدارة اهتمامها بالبيئة الخارجية	2.64	3.12
67	تحلل الوزارة ما تضمنته الأحداث من دلالات	2.62	3.00
68	تستخدم الوزارة أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين	1.88	2.73
69	تقوم الوزارة بتقييم كل ما جرى من أحداث	2.71	2.95
70	تقوم الوزارة بالتوثيق الدقيق للمجريات	2.90	3.19
71	تقوم الوزارة بتوفير إجابات دقيقة على استفسارات موظفي الوزارة	2.20	3.03
72	تقدم الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات المستفيدين من خدماتها	2.60	3.31
73	توفر الوزارة إجابات دقيقة على استفسارات الجمهور	2.59	3.10
74	العمل على إدراك طبيعة المشكلة الحقيقية	2.61	3.15
75	تقوم الوزارة بقياس الإنجازات	2.75	3.25
76	تقوم الوزارة بتحديث خطة إدارة الأزمات	2.60	2.98
77	تعمل الوزارة على تشجيع الإبداع	2.08	2.98
78	تقوم الوزارة بإعادة تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل	2.21	3.17
79	تعمل الوزارة على إدخال دم جديد	2.38	2.93
80	تعمل الوزارة كل ما يلزم للتخلص من حالة الفوضى	2.42	2.83
81	تحاول الوزارة الرجوع إلى مواكبة الأعمال بصورة اعتيادية	3.18	3.41
82	تعمل الوزارة على حصر الضحايا من الأزمة	3.12	3.17
83	تعمل الوزارة على تعويض ضحايا الأزمة	2.08	2.97
84	تعمل الوزارة على تقديم دعم كافٍ لحاجات الموظفين	1.90	3.02
85	تعمل الوزارة على إصلاح الصورة الذهنية السلبية للوزارة بعد الأزمة	2.34	3.30
86	تعمل الوزارة على تحسين أدائها لمنعه من الاستمرار في التراجع	2.56	3.03
87	تعزز الوزارة عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة	2.44	2.90
	الدرجة الكلية	2.55	3.07

ويتضح من قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المجال (الاستعدادات نحو الأزمات بعد وقوعها)، أن استعدادات وزارة الصحة هو سلوك سلبي حيث بلغ(2.55)، بينما استعدادات لوزارة الداخلية هي استعدادات متوسطة الفاعلية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاستعدادات وزارة الداخلية (3.07). ولقد تميزت الاستعدادات في وزارة الداخلية بصورة نسبية عن الاستعدادات في وزارة الصحة في جميع البنود، وأهم أوجه التميز هذه:

- استخدام أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين.
- تشجيع الإبداع.
- إعادة تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل.
- تعويض ضحايا الأزمة.
- تقديم دعم كافٍ لحاجات الموظفين.
- تحسين الأداء لمنعه من الاستمرار في التراجع.
- تعزيز عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة.

إن إجابات المبحوثين على هذا السؤال (والتي تشير الى أن الاستعدادات في مرحلة ما بعد حدوث الأزمة - مرحلة التعلم والتقييم والتقويم - هي استعدادات سلبية وغير مناسبة) تنسجم مع الواقع الفلسطيني بشكل عام، حيث أن المؤسسة الفلسطينية الرسمية لا تستفيد من التجارب السابقة، وبالتالي يتم الوقوع في نفس الأزمات كل فترة من الزمن، مع تشابه لنفس المسببات في كل مرة تقريبا، ويؤكد ذلك أن جهود التعامل مع الأزمات تكون بهدف القضاء على الأزمة، وليس علاجها علاجا جذريا وعلميا، حيث يقتضي العلاج العلمي الاستفادة من التجارب السابقة، وأحيانا يتم معالجة الأزمة دون ادراك ماهية الأزمة ومسبباتها واحتمال تكرارها.

رابعا: تقييم المديرين في وزارتي الصحة والداخلية لعملية التعاطي مع الأزمات:

في هذا المحور يقوم الباحث بعرض وتقييم عملية التعاطي مع الأزمات من وجهة نظر المديرين في كلٍ من وزارة الصحة ووزارة الداخلية ثم يعقد مقارنة بين

إتجاهات هؤلاء المديرين في عملية التقييم. وفيما يأتي التقييم لكل وزارة والمقارنة:

1. **تقييم عملية التعاطي مع الأزمات في وزارة الصحة من وجهة نظر المديرين:**

يوضح الجدول (11) آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين في وزارة الصحة نحو عملية التعاطي مع الأزمات التي تواجه هذه الوزارة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.51) عند إنحراف معياري عام يبلغ (0.845)، وهذا يعني أن تقييم هؤلاء المديرين (عيّنة الدراسة) لعملية تعاطي الوزارة مع الأزمات هو تقييم سلبي (منخفض).

ويتضح من نفس الجدول أن تقييم أفراد عينة الدراسة لتعاطي الوزارة مع الأزمات كان متوسطاً في أربعة بنود وهي: (88، 89، 90، 97)، وكان التقييمُ سلبياً في بقية البنود.

جدول (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تقييم عملية التعاطي مع الأزمات في وزارة الصحة من وجهة نظر المديرين (ن=140)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
88	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على كفاءة الموظفين	3.00	1.242
89	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على نجاح البرامج التدريبية	2.64	1.195
90	تتحقق فاعلية العمل الإداري في الوزارة في التعامل مع الأزمات	2.86	1.231
91	لا تعاني الوزارة من ضعف في كفاءة عملياتها في مواجهة الأزمات	2.42	1.126
92	تتعلم الوزارة من أخطائها	2.31	1.113
93	تستثمر الوزارة نجاحها لتحقيق مزيد من النجاح مستقبلاً	2.55	1.155
94	تنجح هذه الوزارة في منع وقوع الكثير من الأزمات	2.41	1.077

95	تنجح هذه الوزارة في تقليل مدة أية أزمات عند وقوعها	2.52	1.136
96	الوزارة لا تواجه أزمات حادة بسبب التخطيط للتعاطي مع الأزمات	2.03	0.904
97	الوزارة تخفق في الاستعداد لمواجهة بعض الأزمات	3.09	1.178
98	تقدم الوزارة البرامج التدريبية على درجة عالية من الفعالية	2.15	1.000
	الوسط الحسابي العام	2.51	
	الإنحراف المعياري العام		0.845

2. **تقييم عملية التعاطي مع الأزمات في وزارة الداخلية من وجهة نظر المديرين:**

يوضح الجدول (12) آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين في وزارة الداخلية نحو عملية التعاطي مع الأزمات التي تواجه هذه الوزارة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.07) عند إنحراف معياري عام يبلغ (0.760)، وهذا يعني أن تقييم هؤلاء المديرين (عيّنة الدراسة) لعملية تعاطي الوزارة مع الأزمات هو تقييم متوسط، ويتضح من نفس الجدول أن تقييم أفراد عينة الدراسة لتعاطي الوزارة مع الأزمات هو تقييم متوسط لجميع فقرات هذا المجال.

جدول (12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تقييم عملية التعاطي مع الأزمات في وزارة الداخلية من وجهة نظر المديرين (ن=122)

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
88	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على كفاءة الموظفين	3.18	1.004
89	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على نجاح البرامج التدريبية	3.02	1.004
90	تتحقق فاعلية العمل الإداري في الوزارة في التعامل مع الأزمات	3.13	1.004
91	لا تعاني الوزارة من ضعف في كفاءة عملياتها في مواجهة الأزمات	2.87	1.076

92	تتعلم الوزارة من أخطائها	3.15	1.075
93	تستثمر الوزارة نجاحها لتحقيق مزيد من النجاح مستقبلاً	3.17	1.048
94	تنجح هذه الوزارة في منع وقوع الكثير من الأزمات	3.13	1.012
95	تنجح هذه الوزارة في تقليل مدة أية أزمات عند وقوعها	3.03	1.004
96	الوزارة لا تواجه أزمات حادة بسبب التخطيط للتعاطي مع الأزمات	2.97	1.044
97	الوزارة تخفق في الاستعداد لمواجهة بعض الأزمات	3.40	0.956
98	تقدم الوزارة البرامج التدريبية على درجة عالية من الفعالية	2.79	0.964
	الوسط الحسابي العام	3.07	
	الإنحراف المعياري العام		0.760

3. مقارنة بين تقييم المديرين في وزارتي الصحة والداخلية لعملية التعاطي مع الأزمات:

يعرض الجدول (13) مقارنة لعملية التعاطي مع الأزمات، في وزارتي الصحة والداخلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين، ويتضح من الجدول أن أسلوب تعاطي وزارة الداخلية مع الأزمات أفضل مما عليه الحال في وزارة الصحة، مع أن آراء عينة الدراسة تشير إلى أن هذا الواقع ليس بالمستوى المطلوب في كلا الوزارتين، حيث يبلغ الوسط الحسابي لعملية التعاطي مع الأزمات في وزارة الداخلية (3.07) وهي قيمة متوسطة، تبلغ قيمة الوسط الحسابي في وزارة الصحة (2.51) وهي قيمة منخفضة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة. وتتميز وزارة الداخلية بصورة نسبية عن وزارة الصحة في جميع البنود الفرعية لهذا المجال.

جدول (13)

مقارنة الأوساط الحسابية لمحور تقييم المديرين في وزارتي الصحة والداخلية لعملية التعاطي مع الأزمات (ن= 262)

الرقم	الفقرات	وزارة الصحة	وزارة الداخلية
88	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على كفاءة الموظفين	3.00	3.18
89	يبرهن أسلوب الوزارة في التعاطي مع الأزمات على نجاح البرامج التدريبية	2.64	3.02
90	تتحقق فاعلية العمل الإداري في الوزارة في التعامل مع الأزمات	2.86	3.13
91	لا تعاني الوزارة من ضعف في كفاءة عملياتها في مواجهة الأزمات	2.42	2.87
92	تتعلم الوزارة من أخطائها	2.31	3.15
93	تستثمر الوزارة نجاحها لتحقيق مزيد من النجاح مستقبلاً	2.55	3.17
94	تنجح هذه الوزارة في منع وقوع الكثير من الأزمات	2.41	3.13
95	تنجح هذه الوزارة في تقليل مدة أية أزمات عند وقوعها	2.52	3.03
96	الوزارة لا تواجه أزمات حادة بسبب التخطيط للتعاطي مع الأزمات	2.03	2.97
97	الوزارة تخفق في الاستعداد لمواجهة بعض الأزمات	3.09	3.40
98	تقدم الوزارة البرامج التدريبية على درجة عالية من الفعالية	2.15	2.79
الدرجة الكلية		2.51	3.07

إن إجابات المبحوثين بخصوص تعاطي الوزارتين مع الأزمات تعكس حالة عدم الاستقرار وحالة الترهل التي تعاني منها الوزارتين، حيث ان حالة عدم الاستقرار الوظيفي الناتجة عن عدم انجاز الهيكليات بشكل نهائي كان لها أثر سلبي.

وتجدر الإشارة الى أن اتجاهات المبحوثين السلبية المتعلقة بتعاطي الوزارتين مع الأزمات لا تتناسب مع الانجازات التي حققتها هاتين الوزارتين في مجال

التعاطي مع الأزمات، فمثلا تمكنت وزارة الصحة الفلسطينية (في المحافظات الشمالية) من التعاطي بشكل جيد مع أزمة انفلونزا الطيور، وكانت النتائج جيدة، على الرغم من كل المعوقات المادية التي تعاني منها الوزارة، وكانت ادارتها للأزمة افضل من ادارة بعض الدول المجاورة مثل جمهورية مصر العربية التي تعاني حتى الآن من ازمة انفلونزا الطيور، وبالنسبة لوزارة الداخلية تمكنت من ادارة أزمات كثيرة واستمرت في انجاز معاملات المواطنين على الرغم من المعيقات الاسرائيلية، حيث تمكنت من حل مشكلة اصدار جواز السفر الفلسطيني من خلال انشاء ادارة مختصة لذلك في المحافظات الشمالية، مما ادى الى انهاء أزمة الحصول على جواز السفر وخاصة في الحالات الطارئة وتمكنت الوزارة من حل أزمة التنقل من خلال استخدام التكنولوجيا بشكل سليم حيث بامكان كل مديرية فرعية القيام بالعمل اليومي دون الحاجة الى الرجوع الى المركز وذلك من خلال شبكة اتصالات الكترونية فعالة.

خامسا: أسباب الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية من وجهة نظر المديرين:

هذا المحور يتناول الأسباب المتنوعة التي تؤدي إلى وقوع الأزمات المختلفة في وزارة الصحة ووزارة الداخلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين في هاتين الوزارتين .ثم يجري عقد مقارنة بين أسباب هذه الأزمات ومدى وجود أسباب مشتركة بينهما. وفيما يأتي عرض وتحليل لأسباب هذه الأزمات في كلٍ من الوزارتين، ومقارنةً بينهما:

1. **أسباب الأزمات في وزارة الصحة من وجهة نظر المديرين:**

يبين الجدول (14) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور "أسباب الأزمات في وزارة الصحة من وجهة نظر المديرين"، وقد تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (2.92) للفقرة (138) التي تتعلق بـ "مقاومة الموظفين للتغيير" كحد أدنى، و(4.24) للفقرة (115) التي تنص على وجود "نقص واضح في التسهيلات المادية للوزارة" كحد أعلى. وقد تم ترتيب أسباب الأزمات تنازلياً في الجدول المذكور أعلاه.

وقد أكد أفراد عينة الدراسة بصورة كبيرة على أن أغلب بنود هذا المجال هي أسباب حقيقية للأزمات (ما نسبته 90.5٪ من فقرات هذا المجال)، ويرى أفراد العينة أن هناك أربع فقرات (ما نسبته 9.5٪ من فقرات هذا المجال)، تؤثر بصورة متوسطة كأسباب للأزمات في وزارة الصحة.

2. **أسباب الأزمات في وزارة الداخلية من وجهة نظر المديرين:**

يبين الجدول (15) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال "أسباب الأزمات في وزارة الداخلية من وجهة نظر المديرين" مرتبةً بصورة تنازلية، وقد تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.05) للفقرة (131) التي تتعلق بـ "الإضرابات" كحد أدنى، و(3.67) للفقرة (126) التي تنص على "وجود تداخل الصلاحيات بين بعض الوزارات" كحد أعلى.

وقد أكد أفراد عينة الدراسة على أن ما نسبته(47.62٪) من فقرات هذا المجال هي أسباب حقيقية للأزمات، ويرى أفراد العينة أن هناك إثنان وعشرون (ما نسبته 52.38% من فقرات هذا المجال)، تؤثر بصورة متوسطة كأسباب للأزمات في وزارة الداخلية.

ولإعطاء صورة أكثر وضوحاً عن إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور، فإنه يمكن الرجوع إلى الملحق (10.4)؛ حيث يجري في هذا الملحق توضيح هذه الإجابات في صورة تكرارات ونسب مئوية لكل فقرة من فقرات المجال، موزعةً على مقياس الإجابة الخماسي (إطلاقاً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً). وقد بلغت الأوساط الحسابية للنسب المئوية حوالي (2.5٪) للتدرج "إطلاقاً"، و(23.3٪) للتدرج نادراً، و(22.5٪) للتدرج "أحياناً"، و(38.9٪) للتدرج "غالباً"، و(12.8٪) للتدرج "دائماً".

جدول (14)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أسباب الأزمات في وزارة الصحة من وجهة نظر المديرين مرتبةً تنازلياً (ن=140)

الرقم	الفقرات	الوسط	الإنحراف
115	نقص واضح في التسهيلات المادية للوزارة	4.24	0.886
113	الصراعات الإدارية	4.18	1.068
132	نقص الدعم المالي	4.15	0.938
112	تراكم المشكلات	4.12	0.974
107	عدم مراعاة الجوانب النفسية للموظفين في الوزارة	4.07	0.939
118	عدم توفر السيولة الكافية لتسيير أنشطة الوزارة	4.06	0.939
105	عدم تشجيع الموظفين على الابتكار	4.05	0.915
134	عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلات بصورة واضحة	4.05	0.877
106	عدم تشجيع الموظفين على الأداء المتميز	3.97	1.069
130	سياسات الحكومة	3.96	1.061
124	الانفلات الأمني	3.95	1.092
135	نقص الثقة بين أعضاء الوزارة	3.95	1.083
114	عدم استقرار أهداف الوزارة	3.91	1.16
110	النظم العشوائية غير الفاعلة	3.9	0.998
116	التضخم وما يرافقه من تدهور في القوة الشرائية للنقود	3.9	1.028
109	هيكل تنظيمي غير فاعل	3.89	1.036
133	عدم وجود نظم معلومات كافية	3.88	1.093
111	استخدام أسلوب غير مناسب في النقد	3.86	0.986
125	عدم توفر فرص عمل كافية لقطاعات عريضة من الشعب	3.84	0.959
140	المركزية العالية المبالغ فيها	3.83	1.149
102	عدم عقد برامج تدريبية كافية	3.82	1.096
117	تفشي البطالة بصورة عميقة	3.8	1.135
121	عدم التزام الطرف الآخر بالاتفاقيات السياسية	3.79	1.09
103	عدم التفاهم بين الموظفين	3.78	0.988

100	سوء الاتصال	3.72	0.898
122	عدم وقف النشاط الاستيطاني في الضفة الغربية	3.69	1.192
126	تداخل الصلاحيات بين بعض الوزارات	3.68	1.135
127	انتشار الشائعات السلبية حول الوزارة	3.67	1.194
104	استخدام منهج إداري دكتاتوري	3.64	1.283
119	الكساد	3.64	1.159
139	المعلومات الخاطئة التي تتسرب عبر الشائعات	3.59	1.031
123	عدم السماح لأغلب الفلسطينيين دخول القدس	3.58	1.252
128	العلاقة المتذبذبة بين الفصائل الفلسطينية	3.58	1.211
108	تدني كفاءة المديرين	3.57	1.166
101	عدم فهم الموظفين لطبيعة العمل	3.52	1.102
129	النزاعات على خلفيات اجتماعية داخل الوزارة	3.5	1.201
131	الإضرابات	3.45	1.205
99	أخطاء الأفراد في الوزارة	3.44	1.212
120	أنشطة منظمات المجتمع المدني	3.32	1.013
137	عدم وجود موارد بشرية كافية	3.3	1.284
136	الثقة الزائدة في قدرة الوزارة على مواجهة أية أزمة	3.12	1.254
138	مقاومة الموظفين للتغيير	2.92	1.127
	الوسط الحسابي العام	3.77	
	الإنحراف المعياري العام		0.594

جدول (15)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أسباب الأزمات في وزارة الداخلية

من وجهة نظر المديرين (ن=122)

الرقم	الفقرات	الوسط	الإنحراف
126	تداخل الصلاحيات بين بعض الوزارات	3.67	0.984
125	عدم توفر فرص عمل كافية لقطاعات عريضة من الشعب	3.63	0.971
133	عدم وجود نظم معلومات كافية	3.62	1.019
112	تراكم المشكلات	3.6	0.956
124	الإنفلات الأمني	3.59	1.031
102	عدم عقد برامج تدريبية كافية	3.55	1.011
128	العلاقة المتذبذبة بين الفصائل الفلسطينية	3.53	1.115
118	عدم توفر السيولة الكافية لتسيير أنشطة الوزارة	3.5	0.991
117	تفشي البطالة بصورة عميقة	3.49	0.931
105	عدم تشجيع الموظفين على الابتكار	3.47	1.002
122	عدم وقف النشاط الإستيطاني في الضفة الغربية	3.47	1.099
134	عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلات بصورة واضحة	3.47	1.032
127	انتشار الشائعات السلبية حول الوزارة	3.45	1.003
140	المركزية العالية المبالغ فيها	3.45	1.011
121	عدم التزام الطرف الآخر بالإتفاقيات السياسية	3.44	1.173
107	عدم مراعاة الجوانب النفسية للموظفين في الوزارة	3.43	0.976
132	نقص الدعم المالي	3.43	1.136
123	عدم السماح لأغلب الفلسطينيين دخول القدس	3.42	1.128
139	المعلومات الخاطئة التي تتسرب عبر الشائعات	3.42	0.992
106	عدم تشجيع الموظفين على الأداء المتميز	3.41	0.945
113	الصراعات الإدارية	3.4	0.92
115	نقص واضح في التسهيلات المادية للوزارة	3.38	1.036
135	نقص الثقة بين أعضاء الوزارة	3.37	1.077
116	التضخم وما يرافقه من تدهور في القوة الشرائية للنقود	3.36	0.982

136	الثقة الزائدة في قدرة الوزارة على مواجهة أية أزمة	3.33	1.14
119	الكساد	3.29	1.014
130	سياسات الحكومة	3.28	1.026
111	استخدام أسلوب غير مناسب في النقد	3.27	1.098
99	أخطاء الأفراد في الوزارة	3.25	1.039
100	سوء الاتصال	3.25	0.971
108	تدني كفاءة المديرين	3.25	1.056
129	النزاعات على خلفيات اجتماعية داخل الوزارة	3.25	1.139
101	عدم فهم الموظفين لطبيعة العمل	3.2	0.992
109	هيكل تنظيمي غير فاعل	3.18	1.061
104	استخدام منهج إداري دكتاتوري	3.17	1.103
138	مقاومة الموظفين للتغيير	3.17	1.103
103	عدم التفاهم بين الموظفين	3.15	1.082
137	عدم وجود موارد بشرية كافية	3.15	1.128
114	عدم استقرار أهداف الوزارة	3.13	1.045
110	النظم العشوائية غير الفاعلة	3.12	1.156
120	أنشطة منظمات المجتمع المدني	3.09	0.86
131	الإضرابات	3.05	1.135
الوسط الحسابي العام		3.21	
الإنحراف المعياري العام			0.573

3. **مقارنة بين أسباب الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية من وجهة نظر المديرين:**

يلاحظ أن هناك توافق في وجهات نظر المبحوثين حول أن الاسباب المشمولة بهذه الدراسة هي اسباب حقيقية للازمات، ولكن هناك تباين حول مدى أهمية هذه الاسباب مابين الوزارتين. ويرى الباحث أنه وعلى الرغم من كثرة أسباب الأزمات وتنوعها فإن تأكيد افراد العينة من الوزارتين على الأسباب المذكورة للأزمات ينسجم مع الوضع العام الذي يعيشه الشعب الفلسطيني حيث تتلاحق الأزمات وتتنوع، وكثير من القضايا البسيطة أصبحت تشكل أسبابا لأزمات

حقيقية محتملة، وذلك نتيجة لتراكم المشكلات وضعف الحالة المعنوية التي يعانيها الشعب الفلسطيني من جراء الظروف الداخلية والخارجية. ولكن على الرغم من كثرة اسباب الأزمات وكثرة الأزمات غير أن المؤسسات الفلسطينية بما فيها وزارتي الصحة والداخلية أبدعت في عملية التكيف مع هذه الأزمات بدليل استمرارية المؤسسات الرسمية في أداء عملها تحت أصعب الظروف، مع ملاحظة أنه لم تبذل الكثير من الجهود في عملية ادارة الأزمات وايجاد الحلول المناسبة لها بشكل جذري والقضاء عليها.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء عمليات التحليل لأسئلة هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، وفي ضوء هذه الاستنتاجات فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية.

أولا: الاستنتاجات:

1. تبين أن الاستعدادات نحو الازمات قبل وقوعها هي استعدادات غير كافية وغير مناسبة لكلا الوزارتين (الصحة والداخلية) وقد لوحظ الباحث أنه لا يوجد فريق دائم للتعاطي مع الازمات في الوزارتين، علما بأنه تم تشكيل فريق دائم لإدارة الأزمات في وزارة الصحة بعد الانتهاء من جمع الاستبانات من الوزارة، وفي وزارة الداخلية كان هناك الهيئة الوطنية للكوارث الطبيعية ولكنها أصبحت هيئة مستقلة عن الوزارة في مرحلة جمع البيانات.
2. أظهرت نتائج التحليل أن استعدادات وزارتي الصحة والداخلية نحو الأزمات أثناء وقوعها هي استعدادات متوسطة لكلا الوزارتين، هي استعدادات أفضل من الاستعدادات نحو الأزمات قبل وقوعها وهذا يؤكد أن جهود إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية هي جهود علاجية أكثر من كونها وقائية.
3. تطابقت وجهات نظر المبحوثين حول أن الوزارتين تتجهان نحو مركزية اتخاذ القرار في أثناء وقوع الأزمات، وهذا يعود إلى عدم تشكيل فرق مختصة للتعاطي مع الأزمات، ولعدم الاهتمام الكافي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمات.
4. تبين أن استعدادات وزارة الصحة نحو الأزمات بعد وقوعها هي استعدادات سلبية واستعدادات وزارة الداخلية نحو الأزمات بعد وقوعها هي استعدادات

متوسطة وغير كافية، وبالاجمال فإن استعدادات الوزارتين منخفض إذا ما قورن مع استعدادات الوزارتين في مرحلة "أثناء وقوع الأزمة" أو في "مرحلة قبل حدوث الأزمة"، وهذا يشير إلى أن هناك قصور في عملية التقييم، والتعلم من التجارب السابقة، ويشير كذلك إلى الاهتمام بالأزمة فقط في أثناء وقوعها.

5. تشير نتائج الدراسة إلى عدم الاهتمام الكافي بالموظفين في مرحلة "ما بعد الأزمة" وكذلك عدم احترام قدراتهم وإنجازاتهم. وقد تبين أنه يتم إعطاء الأولوية إلى الإنهاء السريع لكل مظاهر الأزمة والرجوع إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن حتى لو كان هذا الرجوع ظاهريا وقبل التغلب الحقيقي على الأزمة.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المديرين لعملية التعاطي مع الأزمات في الوزارتين كان تقييما سلبيا وليس بالمستوى المطلوب مع تميز بسيط لوزارة الداخلية عن وزارة الصحة.

7. أكد أفراد عينة الدراسة أن غالبية أسباب الأزمات المشمولة في هذه الدراسة هي أسباب حقيقية للأزمات في كلتا الوزارتين مع اختلاف واضح بين ترتيب أهمية هذه الأسباب في الوزارتين؛ ففي وزارة الصحة تعد الأسباب الإدارية الداخلية هي أهم مسببات الأزمات بينما في وزارة الداخلية فإن أهم أسباب الأزمات تعود إلى مسببات خارجة عن نطاق الوزارة.

8. يوجد ترابط قوي ما بين الاستعدادات نحو الأزمات في وزارة الصحة في مراحل الأزمة الثلاث ("قبل وقوعها"، و "أثناء وقوعها"، و "بعد وقوعها").

9. يوجد ترابط قوي ما بين الاستعدادات نحو الأزمات في وزارة الداخلية في مراحل الأزمة الثلاث ("قبل وقوعها"، و "أثناء وقوعها"، و "بعد وقوعها").

ثانيا: التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (وفي وزارتي الصحة والداخلية حصرا) في مرحلة قبل حدوث الأزمات، مرحلة الاستعداد والتدريب وذلك من خلال:

- تشكيل فرق دائمة لإدارة الأزمات في الوزارات وتفعيل الفرق الموجودة.
- وضع خطط تفصيلية لإدارة الأزمات.
- تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات.
- إجراء عمليات تحليل للتعرف على أية مؤشرات تنبيء بوقوع الأزمات.

2. الاهتمام بإدارة الأزمات أثناء وقوعها وذلك من خلال:

- استخدام الإجراءات الرسمية لإدارة الأزمات.
- تفعيل خطة الأزمة إن وجدت مع مراعاة المستجدات التي تتضمنها الخطة.
- مشاركة الجميع في تنفيذ الخطة الموضوعة.
- التعاون مع الوزارات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بموضوع الأزمة.
- استخدام نظم بديلة في أثناء وقوع الأزمات.
- عدم إضاعة الوقت في إلقاء اللوم على الآخرين.

3. بعد انتهاء الأزمة يجب أن يتم الاستفادة من التجربة التي حصلت وذلك من خلال:

- وضع ملخص واضح بالعبر المستفادة من الأزمة.
- تحديد المهام التي تمت بصورة إيجابية والتي تمت بصورة سلبية.
- التوثيق الدقيق لمجريات الامور خلال الأزمة.
- القيام بتحديث خطط مواجهة الأزمات بعد كل أزمة.
- تعزيز عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من التجارب الناجحة.

4. إيجاد آليات للاستفادة من التجارب السابقة في التعاطي مع الأزمات من خلال التقييم السليم والتعلم من الأخطاء التي حصلت والاستعداد للأزمات المتوقعة.

5. إن العودة إلى الوضع الطبيعي الذي سبق حدوث الأزمة شيء إيجابي وضروري أن تقوم به الوزارات بعد التعرض للأزمات، ولكن يجب أن تكون هذه العودة منسجمة مع العلاج الحقيقي للأزمات، وعليه يجب التأكد من التغلب على مسببات الأزمة وليس العلاج الخارجي أو الشكلي أو تأجيلها.
6. وضع آلية في كل وزارة لرصد الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات، وأن يجري تصنيف هذه الأسباب ووضع الخطط المطلوبة من أجل التعاطي معها.
7. ضرورة الاهتمام والتركيز على الأسباب الداخلية والإدارية للأزمات في الوزارات من خلال الاهتمام بالهيكليات والاهتمام بالموظفين واستخدام أسلوب المكافآت لتشجيع الموظفين.

مراجع الكتاب

مراجع الكتاب

المراجع العربية:

1. أبوقحف، ع. (2002)، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
2. البزاز، ح. (2001)، إدارة الأزمات: بين نقطتي الغليان والتحوّل، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت.
3. الخضيري. م. أ. (2003)، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة.
4. زيدان، م. (2003)، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة.
5. شدود، م. (2002)، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، الأوائل للنشر والتوزيع والخدمات الطباعية، دمشق.
6. شعبان، ح. (2005)، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
7. شومان، م. (2002)، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
8. صادق، أ. م. (2002)، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

9. عبد الله. ع. خ. (يوليو 2003)، "إدارة الأزمات: كأحد الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة: المفاهيم والمناهج". *مستقبل التربية العربية*، مجلد 9، عدد 30، ص ص 247- 274.

10. محمد، ا. ع. (2006)، **إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة**، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.

11. مهنا، م. ن. (2004): **إدارة الأزمات**. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

12. فلسطين، وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية (2005)، **الهيكلية والخطة التطويرية**، وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية، رام الله.

13. فلسطين، وزارة الصحة الفلسطينية (2005)، **الهيكلية والخطة التطويرية**. وزارة الصحة الفلسطينية.

المراجع الأجنبية:

1. Alexander, D. (2005), 'Towards the Development of a Standard in Emergency Planning', *Disaster Prevention and Management*, Volume 14, Number 2, pp. 158–175.
2. Andersen, A., (2007), "Crisis management - easy to do badly, hard to do right; Differing experiences of Wal-Mart", *Strategic Direction*, Bradford, Vol. 23, No. 1; pp. 26-27.
3. Andersen, E. (2003), 'Be Prepared for the Unforeseen', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 11, Number 3, pp. 129–134.
4. Andy Podolak, (2002), "Crisis management series: Creating crisis management teams", *Risk Management*, New York, Vol. 49, No. 9; p. 54-57.
5. Argenti, P. (2002), 'Crisis Communication: Lessons from 9/11', *Harvard Business Review*, December, pp. 103–109.
6. Athukorala, Prema-chandra, (1998), "Swimming against the tide: Crisis management in Malaysia", *ASEAN Economic Bulletin*, Singapore Vol. 15, No. 3; p. 281-290.
7. Barnett, C. (2003). Crisis communication now: Three views. *Public Relations Tactics 10*(1), 15-16.
8. Barton, T. (1993), Crisis in Organisation: Managing and Communicating in the Heart of Chaos, Cincinnati: South-Western Publishing Company.
9. Basham, Alan, Valerie Appleton, and Cass Dykeman, (2000),"School crisis intervention: Building effective crisis management teams", *Counseling and Human Development*, Denver, Vol. 33, No.3; pp.1-8.
10. Beck, U. (1999), World Risk Society, Polity Press, Cambridge.

11. Berman, Dene, Jennifer Davis-Berman, and Mark Gillen, (1998), "Behavioral and emotional crisis management in adventure education", *The Journal of Experiential Education*, Boulder, Vol. 21, No. 2; p. 96-102.
12. Billings, R., Milburn, T. and Schaalman, M. (1980), 'A Model of Crisis Perception', *Administrative Science Quarterly*, Volume 25, Number 3, pp. 300–316.
13. Boin, A. and 't Hart, P. (2003), 'Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?', *Public Administration Review*, Volume 63, Number 5, pp. 544–553.
14. Boin, A. and Lagadec, P. (2000), 'Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 8, Number 4, pp. 185–191.
15. Boin, A. and Lagadec, P. (2000), 'Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 8, Number 4, pp. 185–191.
16. Hart, P. (2004), 'Governing by Looking Back: Historical Analogies and Crisis Management', *Public Administration*, Volume 81, Number 1, pp. 191–210.
17. Boin, R.A. and Lagadec, P. (2000), 'Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 8, Number 4, pp. 185–191.
18. Brockington, Joseph, David Larsen, and Mickey Slind, (2006), "Effective Crisis Management",. *International Educator*. Washington, Vol. 15, No. 4; pp. 47-53.
19. Bryan. T. W. (2005): System Thinking Applied to Crisis Management: The Eleven Allegories as an Analysis Tool. Walden University.
20. Caroline Sapriel, (2003), "Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium", *Journal of Communication Management*, London, Vol. 7, No. 4; pp. 348-356.

21. Carter, Tony, (1997), "Crisis management for sales force managers", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 15, No. 2; pp.87-104.
22. Castillo, C. (2004), 'Disaster Preparedness and Business Continuity Planning at Boeing: An Integrated Model', *Journal of Facilities Management*, Volume 3, Number 1, pp. 8–26.
23. Chong, John, (2004), "Six steps to better crisis management", *The Journal of Business Strategy*. Boston, Vol. 25, No. 2; pp. 43-47.
24. Collins, Crystal, (2007), "Threat Assessment in the Post-Columbine Public School System: The Use of Crisis Management Plans in the Public School Sector as a Means to Address and Mitigate School Gun Violence", *International Journal of Educational Advancement*. Houndmills, Vol. 7, No. 1; pp. 46-62.
25. Comfort, Louise, (2007), "Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control", *Public Administration Review*. Washington, Vol. 67; pp. 189-198.
26. Connaughton, Daniel, John Spengler, and Gregg Bennett, (2001), "Crisis management for physical-activity programs", *Journal of Physical Education*, Recreation & Dance. Reston, Vol. 72, No. 7; pp.27-30.
27. Coombs, Timothy, and Sherry Holladay (2006), "Unpacking the halo effect: reputation and crisis management", *Journal of Communication Management*, London, Vol. 10, No. 2; pp. 123-138.
28. Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication 41*(3), 265-289.
29. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research 13*(4), 321-340.

30. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect relational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly 16*(2), 165-186.
31. Coombs, W. T., & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research 12*(2), 163-178.
32. Coombs, W.(2001): Teaching The Crisis Management/ Communication Course. ***Public Relation Review***, No. 27, pp. 89-101.
33. Darling, John, (1994), "Crisis management in international business: Keys to effect", ***Leadership & Organization Development Journal***, Bradford, Vol. 15, No. 8; pp. 3-9.
34. Davis, Beverly, (2005), "Seeking systemic solutions for technological crisis management", ***Knowledge and Process Management***", Chichester,. Vol. 12, No. 2; pp. 123-132.
35. Doeg, Colin, (2005), **Crisis management in the food and drinks industry a practical approach**, Coutts MyiLibrary.
36. Doeg, Colin, (2005), **Crisis management in the food and drinks industry a practical approach**, Coutts MyiLibrary .
37. Duke, S., & Masland, L. (2002). Crisis communication by the book. *Public Relations Quarterly 47*(3), 30-35.
38. Dutton, J. (1988), 'The Processing of Crisis and Noncrisis Strategic Issues', ***Journal of Management Studies***, Volume 23, Number 5, pp. 500–517.
39. East Timor, and Coral Bell, (2000), "Canberra and Washington: A case study in crisis management", ***Australian Journal of International Affairs***, Canberra, Vol. 54, No. 2; p. 171-177.
40. Eksborg, A. L. (2004), **The Swedish Emergency Management Agency: Experiences and Conclusions after Two Years**, Swedish Emergency Management Agency, Stockholm.

41. Elliott, D., Harris, K. and Baron, S. (2005), 'Crisis Management and Services Marketing', *Journal of Services Marketing*, Volume 19, Number 5, pp. 336–345.

42. Elliott, Dominic, Kim Harris, and Steve Baron, (2005), "Crisis management and services marketing", *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara, Vol. 19, No. 5; pp. 336-346.

43. Erwan, Michel-Kerjan (2003), 'New Challenges in Critical Infrastructures', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 11, Number 3, pp. 132–142.

44. Evans, Nigel, and Sarah Elphick. (2005), "Models of crisis management: an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry", *The International Journal of Tourism Research. Chichester*, Vol. 7, No. 3; pp. 135-151.

45. Farazmand, Ali, (2007), "Learning from the Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management", *Public Administration Review*. Washington, Vol. 67; p. 149-160.

46. Fink, S. (1986), Crisis Management: Planning for the Inevitable, New York: AMACOM.

47. Galand, J.-P. (2002), 'Crisis Management and Catastrophes', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 10, Number 4, pp. 208.

48. Garcia, Gillian, and María Nieto, (2005),"Banking crisis management in the European Union: Multiple regulators and resolution authorities",. *Journal of Banking Regulation*. London, Vol. 6, No. 3; pp. 206-227.

49. Gaschen, D. J. (2003). Crisis—what crisis?: Taking your crisis communications plan for a test drive. *Public Relations Tactics 10*, 12.

50. Hale, J. E., Dulek, R. E. and Hale, D. P. (2005), 'Crisis Response Communication Challenges: Building Theory from Qualitative Data', *Journal of Business Communications*, Volume 42, Number 2, pp. 112.
51. Hart, P., Heyse, L. and Boin, A. (2001), 'New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 9.
52. Hart, P., Heyse, L. and Boin, A. (2001), 'New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 9, Number 4, pp. 181–188.
53. Harvey, S. and Haines III, V. Y. (2005), 'Employer Treatment of Employees During a Community Crisis: The Role of Procedural and Distributive Justice', *Journal of Business and Psychology*, Volume
54. Herman, Melanie, and Barbara Oliver. (2002), "A primer for crisis management", *Risk Management*, New York, Vol. 49, No. 1; p. 48-53.
55. Hillyard, M. J. (2000), **Public Crisis Management: How and Why Organizations Work Together to Solve Societies Most Threatening Problems**, Writers Club Press, Lincoln, NE.
56. Horton, Thomas, (1988), "Crisis Management", *Management Review*, New York, Vol. 77, No. 9; pp. 5-8.
57. Houben, Marc, (2005), **International crisis management the approach of European states**, Coutts MyiLibrary .
58. Houben, Marc, (2005), **International crisis management the approach of European states**, Coutts MyiLibrary .
59. Ian, Mitroff, (1994), "Crisis management and environmentalism: A natural fit", *California Management Review*. Berkeley, Vol. 36, No. 2; p. 101-114.
60. John Kotch, (2003), "Crisis management in Iraq and Korea", *Korea Observer*. Seoul, Vol. 34, No. 2; p. 393.

61. Johnson, Victoria, Spero C Peppas, (2003), "Crisis management in Belgium: The case of Coca-Cola", *Corporate Communications*, Bradford, Vol. 8, No. 1; p. 18-23.

62. Jun, Jong S. and Park, Myung S. (2001), 'Crisis and Organisational Paralysis: The Lingering Problem of Korean Public Administration', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 9, Number 1, pp. 3–13.

63. Kavan, Michael G, Thomas Guck, and Eugene Barone, (2006), "A Practical Guide to Crisis Management", *American Family Physician*. Leawood, Vol. 74, No. 7; pp. 1159-1165.

64. Kenneth, Simbo, Alan, (1993), "Catastrophe planning and crisis management", *Risk Management*. New York, Vol. 40, No. 3; pp. 64-67.

65. King, Granville, (2002): Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, No. 41, pp 235-249.

66. Kostas, Lavdas, (1996), "The European Union and the Yugoslav conflict: Crisis management and re-institulization in Southeastern Europe", *Journal of Political and Military Sociology*, DeKalb, Vol. 24, No. 2; pp. 209-233.

67. Lagadec, P. and Carli, P. (2005), 'Crossing the Rubicon', *Crisis Response*, Volume 1, Number 3, pp. 39–41.

68. Lalonde, Carole, (2007), "Crisis Management & Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management", *Organization Development Journal*. Chesterland, Vol. 25, No. 1; pp. 17-27.

69. Laurence, Barton, (), "Crisis management: Preparing for and managing disasters", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca: Apr 1994. Vol. 35, No. 2; pp. 59-66.

70. Lee, Young-Jai, and John R. Harrald, (1999), "Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: analytical capability", ***Disaster Prevention and Management***, Bradford, Vol. 8, No. 3; p. 184

71. Marcia Rock. (2000), "Effective crisis management planning: Creating a collaborative framework", ***Education & Treatment of Children***. Pittsburgh,. Vol. 23, No. 3; pp. 248-265.

72. Martin, C. L. (2005), 'Blending Services and Crises: A Few Questions and Observations', ***Journal of Services Marketing***, Volume 19, Number 5, pp. 346–350.

73. Martin, R. H., & Boynton, L. A. (2005) From liftoff to landing: How NASA's crisis communications affected media coverage following the Challenger and Columbia tragedies.

74. McConnell, Allan, (2003), "Crisis Management: Influences, Responses, and Evaluation", ***Parliamentary Affairs***, Oxford, Vol. 56, No. 3; p. 363

75. McConnell, Allan, and Alastair Stark, (2002), "The Politics of Crisis Management", ***Parliamentary Affairs***, Oxford. Vol. 55, No. 4; p. 664.

76. Militello, Laura, Emily S. Patterson, Lynn Bowman, and Robert Wears, (2007), "Information flow during crisis management: challenges to coordination in the emergency operations center", ***Cognition, Technology & Work***. London, Vol. 9, No. 1; pp. 25-32.

77. Mitroff, I. (2000), Managing Crises Before They Happen, New York: AMACON.

78. Mitroff, I. and Pearson, C. (1993), Crisis Management: Diagnostic Guide for Improving Your Organisation Crisis Preparedness, New York: Jossey-Bass, Inc.

79. Mitroff, I. I. (2001), Managing Crises before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management, Amacom, New York.

80. Mitroff, I., Pearson, C. and Pauchant, T. (1992), 'Crisis Management and Strategic Management: Similarities, Differences and Challenges', *Advances in Strategic Management*, Volume 8, Number 2, pp. 235–260.

81. Mohamed, Mostafa, Rod Sheaff, Michael Morris, and Valerie Ingham, (2004) "Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt", *Disaster Prevention and Management*. Bradford, Vol. 13, No. 5; p. 399.

82. Moynihan, Donald, (2008), "Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management", *Public Administration Review*. Washington, Vol. 68, No. 2; pp. 350-366.

83. NyBlom, Steven, Janine Reid, William Coy, and Fred Walter, (2003), "Understanding crisis management", *Professional Safety*, Vol. 48, No. 3; p. 18-25.

84. Olaniran, Bolanle, (2007), "The Role of Perception in Crisis Management: A Tale of Two Hurricanes",*Multicultural Education*. San Francisco, Vol. 15, No. 2; pp. 13-17.

85. Pamela Goett, (1997) "Crisis management", *The Journal of Business Strategy*, Boston, Vol. 18, No. 6; p. 2.

86. Paraskevas, Alexandros, (2006), "Crisis management or crisis response system; A complexity science approach to organizational crises", *Management Decision*. London, Vol. 44, No. 7; p. 892.

87. Parsons, Will, (1996), "Crisis management", *Career Development International*, Bradford, Vol. 1, No. 5; p. 26 .

88. Pearson, C and Mitroff, I. (1993), 'From Crisis-Prone to Crisis-Prepared: A Framework for Crisis Management', *Academy of Management Executive*, Volume 7, Number 1, pp. 48–59.

89. Pearson, C. and Clair, J. (1998), 'Re-Framing the Crisis Management', *Academy of Management Review*, Volume 23, Number 1, pp. 59–76.

90. Pearson, C. M. and Clair, J. A. (1998), 'Reframing Crisis Management', *The Academy of Management Review*, Volume 23, Number 1, pp. 59–77.
91. Pearson, Christine, and Judith Clair, (1998), "Reframing crisis management", *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, Vol. 23, No. 1; pp. 59-77.
92. Pearson, Christine, and Mitroff, Ian, (1993), "From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management", *The Executive*, Vol. 7, No. 1; pp. 48-60.
93. Perry, R. W. (2004), 'Disaster Exercise Outcomes for Professional Emergency Personnel and Citizen Volunteers', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 12, Number 2, pp. 64–75.
94. Portmann, Marius, and Asad Pirzada, (2008), "Wireless Mesh Networks for Public Safety and Crisis Management Applications", *IEEE Internet Computing*. Los Alamitos, Vol. 12, No. 1; pp. 18-25.
95. Preble, J. (1997), 'Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process', *Journal of Management Studies*, Volume 34, Number 5, pp. 769–791.
96. Reilly, A.H. (1993), 'Preparing for the Worst: the Process of Effective Crisis Management', *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, Volume 7, Number 2, pp. 115–143.
97. Rosenthal, Uriel, (2003), "September 11: Public administration and the study of crises and crisis management", *Administration & Society*, Beverly Hills, Vol. 35, No. 2; p. 129
98. Rusten, Lynn and Paul C. Stern, (2008), **Crisis Management in the Nuclear Age**, National Academies Press.
99. Rusten, Lynn and Paul Stern, (2008), **Crisis Management in the Nuclear Age**, National Academies Press.
100. Seymour, M. and Moore, S. (2000), **Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice**, Continuum, London.

101. Simola, Sheldene, (2003), "Ethics of justice and care in corporate crisis management", *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, Vol. 46, No. 4; p. 351

102. Simon, Laurent, and Thierry Pauchant, (2000), "Developing the three levels of learning in crisis management: A case study of the Hagersville tire fire", *Review of Business*, Jamaica, Vol. 21, No. 3/4; p. 6-12.

103. Smith, D. (2005), 'Business (not) as Usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations', Journal of Services Marketing, Volume 19, Number 5, pp. 309–320.

104. Smith, Denis, (2005), "Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations", *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara, Vol. 19, No. 5; pp. 309-321.

105. Smits, S.J. and Ezzat, N. (2003), 'Thinking the Unthinkable: Leadership's Role in Creating Behavioural Readiness for Crisis Management', *Competitiveness Review*, Volume 13, Number 1, pp. 1–23.

106. Sullivan, Laura, and Damar Hawkins, (2002), "Selecting a crisis management consultant", *Risk Management*, New York, Vol. 49, No. 11; p. 42-46.

107. Tucker, Laura, (2005), "Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism", *Corporate Reputation Review*, London, Vol. 7, No. 4; pp. 377-388.

108. Ulmer, Robert, (2001), "Effective crisis management through established stakeholder relationships", *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, No. 4; pp. 590-616.

109. Vecchi. G. M, Hasselet. V. B, Romano. S. J. (2005): Crisis (Hostage) Negotiation: Current Strategies & Issues In High-Risk Conflict Resolution. *Aggression and Violent Behavior*, No. 10, pp 533-551.

110. Verbeek, Bertjan, (2006), "The Politics of Crisis Management", *Acta Politica*. Houndmills, Vol. 41, No. 4; p. 457

111. Wagner, Cynthia, (2005), "Proactive Crisis Management", *The Futurist*. Washington, Vol. 39, No. 2; p. 6.

112. Weis, Tony, (2005), "A precarious balance: Neoliberalism, crisis management, and the social implosion in Jamaica", *Capital & Class. London*, pp. 115-148.

113. Weisath, L, Knudsen, O, Tonnessen, A. (2002): Technological Disaster: Crisis Management and Leadership Stress. *Journal of Hazardous Materials*, No. 93, pp 22-45.

114. Wilhite, Donald, (2001), "Moving beyond crisis management", *Forum for Applied Research and Public Policy*. Knoxville, Vol. 16, No. 1; pp. 20-29.

115. Wisenblit, Joseph, (1989), "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations", *Advanced Management Journal*, Cincinnati: Spring. Vol. 54, No. 2; pp. 31-42.

116. Zerenler, Muammer, Atil Bilge, and Derya Ozilhan. (2007), "The Impact of Using Information Technologies on Crisis Management Success in Small and Medium Sized Enterprises," *The Business Review*, Cambridge. Hollywood, Vol. 8, No. 1; pp. 332-339.



المؤلف: الدكتور يوسف أحمد أبوفارة

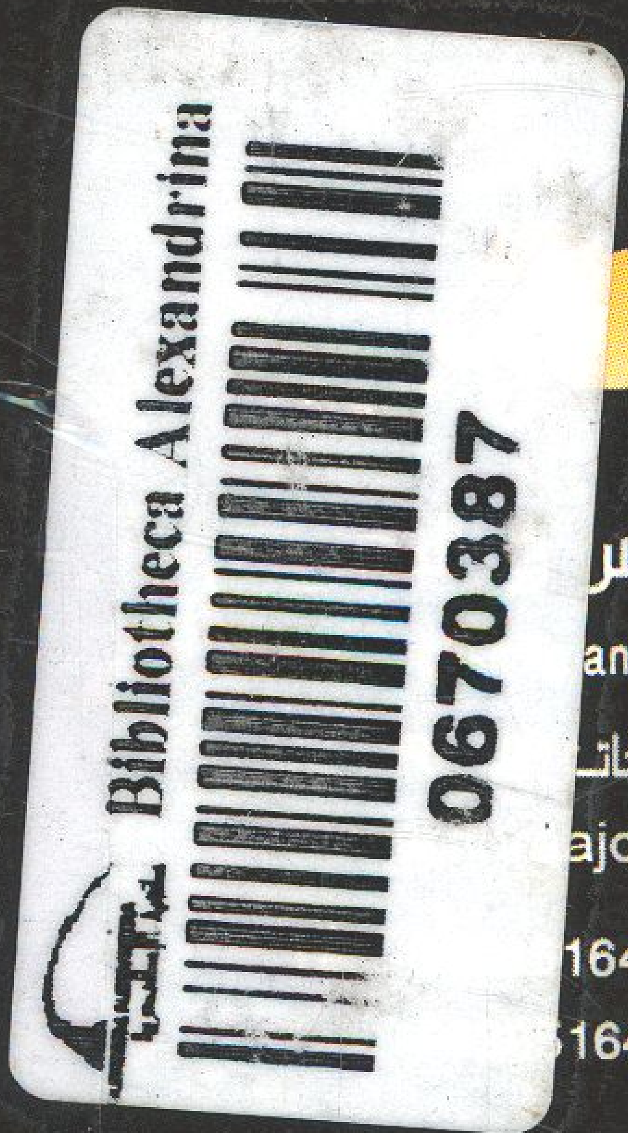
- حصل على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال عام 1998 من الجامعة المستنصرية/ بغداد/ العراق.
- يعمل في الحقل الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية، ناقش وأشرف، ولا يزال يشرف على رسائل الماجستير في ادارة الأعمال والتنمية المستدامة.
- شغل عدة مواقع ادارية أكاديمية منها رئيس وحدة الجودة ورئيس قسم ادارة الأعمال ورئيس قسم التسويق في جامعة القدس، وعضو هيئة تحرير مجلة بحوث جامعة الخليل.
- يعمل حاليا عميدا لكلية العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة.
- شارك بأوراق عمل في عشرات المؤتمرات العلمية المتخصصة داخليا وخارجيا.
- له عدة بحوث منشورة في مجلات علمية محكمة محلية وعالمية.
- له عدة كتب منشورة في الوطن العربي في مجال إدارة الأعمال والتسويق.



المكتبة العلمية
ELMIA BOOK STORES
احدى شركات UB GROUP
www.alelmia.com
الخبر Tel. +96638592200
Fax. +96638475800



مكتبة الجامعة
UNVERSTY BOOK SHOP
احدى شركات UB GROUP
www.universitybookshop.ae
الشارقة Tel. +97165726001
Fax. +97165569622



إثراء للنشر
and Distribution
احدى شركات
ajo.com
عمان 164069
164059



www.darfan.com